

Н.Н.Лепехин

Конфликтменеджмент в организации: от урегулирования к трансформации конфликта

Аннотация: Статья посвящена анализу современного зарубежного организационного конфликтменеджмента. Сопоставление применяемых интервенций с позиций контингентной модели эскалации конфликта показало, что наибольший эффект оказывает работа с конфликтами линейных менеджеров. Описаны компетенции необходимые менеджерам для работы с конфликтами на ранних стадиях эскалации.

Трансформация конфликта в организации основывается на развитии компетенций по работе с конфликтом.

Ключевые слова: конфликтменеджмент в организации, контингентная модель интервенций в конфликте, методы интервенции, медиация в организации, компетенции по работе с конфликтом, трансформация конфликта.

Рост конфликтов в организациях. С начала 21 века в Европе зафиксирован рост судебного рассмотрения споров в сфере занятости. В 2002 в Германии на 40 млн. работников приходилось более 600 тыс. заявлений в трудовые суды, во Франции на 25 млн. работников – 175 тыс. заявлений, в Великобритании на 26 млн. – 100 тыс. заявлений. Таким образом, в 2002 году показатель количества трудовых споров относительно количества занятых достигал в Германии 1,5%, тогда как в Великобритании только 0,4% [11]. Сравнительно низкий британский показатель можно объяснить тем, что в ВБ давно существует Служба консультирования, примирения и арбитража (Advisory, Conciliation and Arbitration Service – ACAS), которая, формально не являясь государственной, традиционно занимается урегулированием конфликтов между работником и предпринимателем, что значительно снимает нагрузку с административных трибуналов (судов) по занятости [17]. Однако, после принятия Великобританией закона 1997 года (The Protection from Harassment Act) против дискриминации по полу и национальности, и особенно, после законов 2003 года, которые ввели запреты дискриминации по возрасту, сексуальной ориентации, религии и т.п., количество обращений работников в суды по поводу трудовых конфликтов резко увеличилось: 114 тыс. в 2005/06 г, 133 тыс. в 2006/07 г. ,

190 тыс. в 2007/08 г. и 236 тыс. в 2009/10 г. Тогда как в 1990 г. таких заявлений было всего 40 тыс. [2.Р.17;15.Р.40].

В 2008 году OPP Ltd, консалтинговая фирма, специализирующаяся в сфере организационной психологии, провела исследование, посвященное отношению персонала к конфликтам [11]. Всего было опрошено около 5000 работников в США, Бразилии, Великобритании, Германии, Франции и других европейских странах. Исследование показало, что конфликты стали очень распространенным явлением в организациях: 85% работников отметило, что вынуждены иметь дело с конфликтами время от времени, а 29% встречаются с ними постоянно или часто. В Германии, постоянно или часто, имеют дело с конфликтами 59% опрошенных, а в Великобритании – 36%. Каждый работник, вовлеченный в конфликт - личный или своих коллег, тратил на него в среднем 2,1 часа в неделю: в Германии - 3, 3 часа в неделю, в США – 2, 8 час., во Франции - 1, 8 час., в Бразилии – 1, 9 час., в Великобритании 1, 8 час. Среди респондентов, 89 % - отметили, что имели дело с затяжными или эскалирующими конфликтами, 27 % - отметили, что конфликты сопровождались нападениями на личность, 25% - отметили, что конфликты приводили к прогулам или невыходам по болезни. Среди негативных последствий опрошенными также отмечаются: конфликты между отделами – 18%; притеснение работника – 18%; уход из организации – 16%; увольнение работника администрацией – 16%; переход работника в другой отдел – 13%. Были выявлены также негативные последствия для рабочего климата, отношений и рабочего поведения. Для того, что бы избежать пролонгирования конфликтных ситуаций, 67% опрошенных стали избегать коллег; 24% - стали пропускать социальные мероприятия; 14 % - прибегали к прогулам; 10% - стали пропускать совещания; 12 % сообщили, что конфликт привел к решению оставить рабочее место.

В отношении эмоциональных последствий 57% опрошенных отметили, что конфликт завершился негативными переживаниями: главным образом, демотивацией – 21%; гневом и фрустрацией – 18%; болезнью желудка – 9%; бессонницей - 9%. В тоже время 12% отметили состояние уверенности, 5 % - эмоциональный подъем, еще 5% - прилив энергии. В Бразилии негативные переживания отметили 47% , тогда как в Великобритании – 65% опрошенных. Имеются различия по полу: среди опрошенных женщин негативные чувства после конфликта переживали 64 %, а среди мужчин - 48%. Женщины также вдвое чаще, чем мужчины указывали на бессонницу и нервные

расстройства по окончании конфликта. В целом, 28% респондентов допускают, что они могут оставить работу из-за конфликтов.

Ответы на вопрос: «Что является главными причинами конфликтов на рабочем месте?» распределились следующим образом: 49% респондентов назвали «персональные столкновения и противоречия эго»; 34% - «стресс»; 33% - «чрезмерный объем работы/ недостаток ресурсов»; 29% - неэффективное руководство топ-менеджеров; 23% - неэффективный линейный менеджмент.

Существенные потери от трудовых конфликтов несут организации. По данным Департамента Труда и Индустрии (DTI) Великобритании в 2005 г. 1,7 миллионов работников (7%) заявили, что к ним было проявлено несправедливое отношение на работе по причине пола, расы, внешности и т.п., а в целом 42% респондентов заявили, что участвовали в конфликтах на работе последние пять лет. Средняя общая годовая стоимость чисто судебных издержек составляла для организаций около от 20 тыс. фунтов, однако для организаций числом персонала 10 тыс. и более эта сумма составляла уже 210 тыс. фунтов в год. Дополнительно к этому имеются большие потери рабочего времени. Так, в 2004 году по данным полученным от 1200 организаций с общим числом персонала 4 миллиона человек работа с конфликтами, включая дисциплинарные действия, разбор жалоб и подготовку к судебным слушаниям, требовала от организаций в течение года в среднем 450 дней рабочего времени менеджеров, внутренних юристов и HR-специалистов организации. Согласно внутренней статистике Великобритании в масштабах страны это на это требуется 370 миллионов рабочих дней ежегодно. Несмотря на то, что большую часть расходов несут спорящие стороны, система разрешения трудовых споров стоит государству около 120 миллионов фунтов в год [2;15].

В начале 2000-х Департамент Труда и Индустрии ВБ признал, что, подход к разрешению конфликтов посредством трудовых трибуналов, является чрезмерно бюрократическим и юридически сложным, мало эффективен и не способен справиться с нарастающим ростом заявлений. Возникла острая необходимость разгрузки как самих судов, так и организаций, вынужденных прибегать к трудоемкой и затратной практике подготовки и сопровождения судебных дел. На законодательном уровне было предпринято решение о внедрении внутриорганизационных методов, которые смогут быть эффективными для работы с трудовыми конфликтами.

Проблема выбора метода интервенции для работы с конфликтом. Под методами интервенции традиционно понимаются разнообразные методы посредничества, т.е. методы, используемые третьей стороной для осуществления различных форм вмешательства в конфликт. Наличие третьей партии долгое время было не требующей доказательства аксиомой конфликтологии [5; 18;19]. Вместе с тем, уже давно стало понятно, что под общим термином медиация скрываются методы, различающиеся не только по своим миссии и целям, но и по процессу, на который они опираются. Было выделено четыре конкурирующих «парадигмы» медиации, каждая из которых подчеркивает различные интенции процесса и результата. «Парадигма удовлетворения интересов» исходит из того, что задача медиации - преодолеть дистрибутивный торг и обеспечить процесс сотрудничества сторон в решении проблем. «Парадигма команды» направлена на сплочение людей с общими интересами, что бы они могли противостоять проблемам и внешним угрозам. «Парадигмой подавления» называют подход использующий медиацию как цивилизованный инструмент навязывания «сильными» своей воли «слабым». Парадигма **трансформации**, развитие которой продолжается, исходит из того, что используемый метод должен произвести позитивные изменения как в самих сторонах, вовлеченных в конфликт, так и в окружающей их социальной организации [1].

При анализе содержания медиации и её целей необходимо принимать во внимание личность самих специалистов её осуществляющих. Ряд авторов указывает, что во многом выбор метода интервенции обусловлен социальной и профессиональной идентичностью специалиста, который имеет соответствующие мотивы в контексте конфликта. Согласно С. Moore, 2003, можно выделить следующие типы медиаторов: 1. - представитель из близкой социальной среды (муниципальной, этнической, родовой, религиозной, профессиональной и др.); 2.- представитель формальной структуры власти (руководитель организации, чиновник, депутат); 3.- представитель профессиональной корпорации экспертов (медиаторов, психологов, конфликтологов, юристов и др.). Таким образом, наряду с целями посредничества декларируемыми вовне, каждый из них руководствуется своей статусной и профессиональной идентичностью, а следовательно, и мотивами, которые данная идентичность диктует. В свою очередь, реальная и воспринимаемая идентичность посредника во многом определяет доверие к процессу и последующее согласие сторон на признание результата [5].

Обращая внимание на наличие произвольно-мотивационного подхода к выбору метода вмешательства, а также на тот факт, что унифицированного метода не существует, разные авторы, в частности Ф.Глазл, Х. Прейн, Р. Фишер, предложили в качестве основного параметра обоснования выбора вмешательства учитывать текущее состояние динамики конфликта. Данный подход получил название *контингентной модели* конфликтных интервенций, и исходил из понимания конфликта как процесса с нарастающей динамикой, проходящего через различные ступени эскалации [5.Р.166;18. С.315]. Наиболее простая контингентная модель была предложена Прейн, 1984, который выделил три стадии конфликта по степени обострения отношений и предложил для каждой из них свою стратегию вмешательства: 1. Консультирование для выявления различий; 2. Консультирование по процедуре решения проблемы; 3. Посредничество, принуждающее к переговорам.

Более детально к проблеме стадийности конфликта и выбора метода вмешательства подошел Р. Фишер, который подчеркнул необходимость осознания цели используемых методов и выяснение различий между ними, в частности, с одной стороны, традиционного посредничества, направленного на «выбивание» соглашения, а с другой, методов фасилитации, направленных на построения отношений, создания доверия, преодоления барьеров непонимания самими сторонами. Он подчеркивал, что неадекватное понимание целей медиаторства ведет к обесцениванию несиловых методов вмешательства, таких как, обмен мнениями в диалоге, совместная выработка процедуры решения проблемы, позволяющие выявить реальные потребности конфликтующих субъектов, и напротив, преувеличивает ценность тех методов, которые ведут к заключению соглашения директивным путем. По Фишеру, в эскалации конфликта прослеживаются 4 стадии: дискуссия, поляризация, сегрегация, деструкция. Соответственно, в зависимости от стадии изменяется фокус вмешательства третьей стороны: от помощи в коммуникации на первой стадии, к налаживанию отношений – на второй, затем посредничество через силовой арбитраж, и, наконец, контроль и предотвращение насилия для сохранения стабильности.

Кроме того, реальная практика медиаторства при выборе метода должна руководствоваться не только требованием процесса, но прежде всего необходимым объемом власти, которым должна обладать третья сторона для успешного влияния как на процесс, так и на результат конфликта. Если третья сторона пользуется влиянием на основе скрытой референтной или экспертной власти она руководствуется принципом

«разделения полномочий со сторонами» и использует мягкие методы вмешательства: модерирование, урегулирование, трехсторонние переговоры, если же этого влияния не хватает, то принимается принцип «власть над сторонами» используемый в арбитраже, силовом посредничестве, принуждении к миру.

В соответствие со шкалой наличия у третьей партии реальной власти, Р. Фишер предложил следующую классификацию методов посредничества: 1. Улаживание разногласий на основе модерирования взаимодействия; 2. Консультирование и фасилитация решения проблемы; 3. Посредничество как организация трехсторонних переговоров; 4. Переговорное посредничество с использованием рычагов власти; 5. Судебный арбитраж; 6. Принуждение к поддержанию мира. Обще культурная тенденция смещения приоритетов, от использования директивной власти к власти использующей рычаги непрямого влияния, оказала воздействие и на традиционный институт посредничества, в котором вместо методов директивного урегулирования все большее признание начали получать методы «совместного решения проблем и достижения результата». При этом важно подчеркнуть, что методы интервенции третьей стороны традиционно подразумевают сохранение «контрольного пакета власти» над процессом, что в свою очередь создает проблемные моменты для завоевания доверия у конфликтующих сторон [5.Р.166-167].

Ф. Глазл считает, что для того, чтобы определить какую, где и каким образом интервенцию применить, необходима подробная диагностика конфликта, осуществляемая по пяти направлениям: 1) релевантность проблемы методу; 2) динамика и стадия эскалации конфликта; 3) владельцы проблемы, их партии и внутренние отношения; 4) связь партий с организационным, социальным, культурным контекстами; 5) стратегические интересы и базовые аттитюды партий в отношении их удовлетворения [3.Р.3]. В отличие от Р. Фишера, который предлагает выбор интервенции исходя из необходимости и возможности эффективного использования потенциала (экспертного, материального, силового) третьей стороны, Ф. Глазл [18;19;] строит обоснование метода интервенции исходя из конструктивного потенциала сторон, сохраняющегося в процессе конфликта. Согласно его контингентной модели, выбор метода интервенции должен определяться двумя факторами: 1 - наличием у сторон конструктивного потенциала для эффективного разрешения противоречий, 2 - стратегической целью вмешательства. Проанализировав динамику конфликта, Ф. Глазл предложил модель эскалации, состоящую из девяти ступеней: 1- потеря гибкости, 2 -

спор за личное превосходство, 3 - «дела вместо слов», 4 - коалиции и имиджи, 5 - потеря лица, 6 - давление угрозами, 7 - ограниченные удары, 8 - распад структур, 9 – «вместе в пропасть». Каждая из данных стадий сменяет другую после прохождения сторонами поворотных пунктов или порогов конфликтного взаимодействия, определяя качественно иное поведение участников, и каждая из них обладает характерной феноменологией, что наблюдая которую внешний медиатор может выбрать релевантный метод вмешательства [18.С.237-236]. Подчеркивая динамику утраты конструктивности и разрушения отношений сторон, автор использует метафору «движение вниз». Если на первых трех стадиях в отношениях сторон преобладает готовность к реализации принципа «выигрыш – выигрыш», то на трех последующих преобладает принцип «выигрыш – поражение», а на трех заключительных - «поражение – поражение». По мере прохождения ступеней эскалации возможность сознательного управления конфликтом самими участниками исчезает, и сама динамика конфликта начинает диктовать участникам стереотипы восприятия, эмоций и поведения. Выбор стратегической цели вмешательства определяется степенью разрушения отношений сторон. Исходя из состояния этих отношений, Глазлом выделяются цели интервенции направленные на: 1. Снятие конфликтного потенциала; 2. Управление конфликтным процессом; 3. Преодоление последствий конфликта.

Таким образом, если конфликт находится на ранней стадии, и его участники обладают конструктивным потенциалом взаимодействия, то преодоление противоречий требует качественно иных методов, нежели в случае конфликтов находящихся на средних и поздних ступенях эскалации. В зависимости от имеющейся стадии эскалации предполагается изменение статуса и ролей участников, и, соответственно, свой набор методов интервенции. На начальных стадиях конфликта важным и приоритетным является использование мотивации, коммуникативного и личного потенциала самих конфликтующих сторон, а для последних стадий конфликта необходимо вмешательство лиц обладающих властью и силовым потенциалом (арбитраж, суд, силовые структуры). Приоритет модерации и несилового посредничества на средних стадиях приобретает решающую роль в том случае, если сами стороны уже утратили конструктивный подход к обсуждению проблемы, требуется внешняя коррекция взаимных перцепций, эмоций и коммуникативного поведения, но при этом сторонами еще не предприняты реальные агрессивные действия необратимого характера. Если стратегия вмешательства носит комплексный

характер, т.е. включает задачи различной целевой направленности, то они должны включать в себя и группу методов, специализированных как в отношении задачи, так и стадии конфликта.

Признание Ф. Глазлом конструктивного потенциала сторон оказалось очень перспективным для конфликтменеджмента в организации, поскольку поставило вопрос об актуальности и приоритетности работы с конфликтом самих участников, а не внешних медиаторов. Двадцать лет спустя после первого издания своего руководства по конфликтменеджменту, Ф. Глазл был вынужден разочарованно констатировать недостаточность различных методов и форм внешних интервенций и наличие в социуме: «беспомощности в обращении с конфликтами», «постоянный рост противоречий, напряженности и трений...», многие люди оказываются беспомощными в таких ситуациях, а сообщества людей в большинстве случаев не готовы к конструктивной работе с конфликтами» [19.С.9]. Поэтому Ф. Глазл предложил перенести фокус ответственности за работу с конфликтом на самих владельцев проблемы и, опираясь на их потенциал, предупреждать конфликты на начальных стадиях эскалации: «Подготовить даже целый легион профессиональных консультантов по конфликтам и посредников было бы недостаточным... лучшее решение состоит в развитии у многих людей социальных способностей, чтобы в конфликтных ситуациях они... были способны помочь сами себе» [19.С.9].

Альтернативой использования талантов внешних медиаторов, по мысли Ф. Глазла, должно стать развитие личной конфликтоспособности - устойчивого комплекса поведения, определяющего конструктивное взаимодействие в конфликте, и помогающего преодолеть как конфликтобоязнь, так и конфликтостремление в себе самом и ближайшем окружении при решении конфликтной проблемы. Ф.Глазлом и другими авторами было привлечено внимание к необходимости работы с конфликтом на самых ранних стадиях эскалации, а также к необходимости принятия самими участниками ответственности за работу с конфликтными противоречиями и развитию необходимых для этого компетенций.

Эффективность внутриорганизационной процедуры урегулирования конфликтов. Положение о необходимости переносе фокуса вмешательства на более ранние стадии эскалации конфликта нашло своё отражение в практике организационного конфликтменеджмента. Традиционной формой урегулирования трудовых споров в Великобритании до недавнего времени являлось слушание сторон в

судебных учреждениях (employment tribunal). С целью уменьшения загрузки трудовых трибуналов, было предложено перенести тяжесть работы с конфликтами непосредственно в организации. Департаментом труда и индустрии DTI в 2004 г. было принято «Положение о разрешении трудовых споров внутри организации», в соответствии с которым большая часть конфликтов должна была урегулироваться менеджерами, юристами и специалистами HR самой организации [2].

Согласно Положению, работодатели должны были внедрить формализованные внутриорганизационные процедуры по внесудебному урегулированию разногласий, возникших как в случае дисциплинарных актов работодателя (прежде всего увольнений), так и жалоб со стороны работника на нарушение его прав. В соответствии с процедурой, если работодатель хотел реализовать дисциплинарные решения в отношении работника, ему предписывался стандартный трехшаговый порядок действий:

1. Передать работнику письменное изложение фактов и обстоятельств, которые являются основанием для дисциплинарного действия (увольнения или взыскания);
2. Пригласить работника и обсудить с ним существо вопроса, информировать о любом принятом решении и предложить реализовать право на апелляцию;
3. Если работник считает нужным подать апелляцию, он информирует работодателя, который приглашает его, чтобы выслушать имеющуюся апелляцию, а затем работодатель доводит до работника своё окончательное решение. Желательно, чтобы апелляционное слушание осуществлялось руководителем в более высокой позиции.

Если работник собирался подать жалобу в случае нарушения его прав, он также должен был придерживаться стандартного трехшагового порядка действий:

1. Работник в письменной форме описывает жалобу и посылает заявление работодателю;
2. Работодатель должен пригласить работника, чтобы обсудить имеющуюся жалобу, а затем информировать его о любом принятом решении, а также предложить ему реализовать право на апелляцию;
3. Если работник посчитает, что жалоба не была разрешена удовлетворительно, он информирует работодателя о желании подать апелляцию. Работодатель должен пригласить работника, чтобы выслушать его апелляцию, а затем информировать об окончательном решении. Желательно, чтобы апелляционное слушание

осуществлялось в присутствии руководителя более высокой должностной позиции [2. Р.13-14].

Предполагалось, что внедрение и проведение данных процедур в организациях будет функционально осуществляться отделами HR. Инициаторы из Департамента труда и индустрии предполагали, что трехэтапное рассмотрение спорной ситуации даст возможность рассмотреть ее во всех аспектах и принять решение, взаимно удовлетворяющее интересы работодателя и работника. Работодатели также были заинтересованы во внедрении процедуры внутриорганизационного рассмотрения трудовых споров, поскольку в случае официальных судебных слушаний они несли большие судебные издержки, большие потери рабочего времени менеджеров и специалистов, моральное ухудшение образа фирмы, ухудшения психологического климата в организации. Работодатели также были заинтересованы, чтобы откровенно необоснованные и сутяжнические заявления не попадали в трудовые трибуналы. Перед введением процедуры 40% работодателей считали, что её введение уменьшит количество обращений в суды.

В 2006-07 годах институтом Персонала и Развития (CIPD) было проведено исследование, посвященное изучению рассмотрения трудовых споров в организациях после введения Процедуры 2004 г.[10]. Было обследовано 798 организаций, в которых было занято 2,2 миллиона человек. Из числа организаций: 40% - предприятия частной сферы обслуживания (банки, страхование, ИТ, транспорт, оптовые и розничные продажа и др); 24 % - производство, строительство; 24% - государственный сектор (образование, госслужащие, здравоохранение и др.); 12 % - некоммерческие организации (благотворительность, волонтерство и др). По количеству персонала организации были представлены так: - от 10 тыс. и более человек -14% организаций; от 5 до 10 тыс. человек - 35% ; от 1 тыс. до 5 тыс.- 17 % ; от 500 до 1 тыс. - 17%; 251- 500 чел.-17%; 51-250 чел.- 4% ; менее, чем 50 чел.- 4 %.

Согласно полученным данным, в 80% обследованных организаций были проведены специальные тренинги, главным образом с персоналом HR, направленные на овладение вышеуказанной процедурой, а 59% опрошенных респондентов сообщили, что практика работы с дисциплинарными актами и жалобами в их организациях кардинально изменилась. Однако реальные результаты внедрения данной процедуры оказались довольно противоречивыми, поскольку главная цель – снижение нагрузки на трудовые трибуналы не была достигнута. В первый год действия

Положения 2004 года произошло временное 20% снижение нагрузки на трудовые суды, но в последующие годы количество заявлений ежегодно увеличивалось более чем на 30-40%.

По результатам исследования, 57% опрошенных работодателей сообщили, что количество обращений в суды не уменьшилось, а еще 17% опрошенных работодателей сообщили об увеличении обращений в суды. Две трети опрошенных сообщили, что не верят, что введение новой процедуры способно повлиять на уменьшение количества обращений в суды, а 18 % отметили, что сами судебные слушания усложнились из-за обязательности данной процедуры, поскольку в случае её формального нарушения работодателем, например, при увольнении работника, судебное решение автоматически принималось в пользу работника. Те работодатели, которые внедрили внутриорганизационную процедуру урегулирования споров, нашли ее чересчур сложной и бюрократической: 67% опрошенных отметили, что её введение вызвало увеличение нагрузки на отдел HR, 51% - отметили рост обращений во внешние юридические фирмы, 27% - увеличение загрузки внутренних юристов. В среднем, по организациям проведение данных процедур требовало около 350 дней рабочего времени руководителей в год.

Еще более тревожным выглядело то, что по мнению работодателей наличие формальной процедуры разрешения конфликтов оказало негативное влияние на лояльность работников. Так 18% работодателей отметило увеличение дисциплинарных нарушений, а 28% - увеличение количества жалоб работников на нарушение их прав.

С другой стороны, среди опрошенных работодателей большинство заявило, что после внедрения Положения 2004 г. они более склонны прибегать к действиям предусмотренными законом и руководствоваться официальной процедурой, чем прибегать к неформальным инструментам вмешательства в конфликт. Формальные действия, особенно письменные объяснения, воспринимались сторонами не как шаги к урегулированию, но как пролог к судебным слушаниям. Для небольших организаций необходимость письменных заявлений противоречила сложившейся культуре отношений: Проведение формальной процедуры разбирательства, официальное требование взаимных апелляций не смягчали, но, наоборот, кристаллизовали мнения сторон, лишали поведение участников гибкости, и заставляли их придерживаться действий формально предписываемых процедурой вместо неформального обсуждения сложившейся ситуации. «После того, как написана бумага уже слишком поздно решать

вопросы за кружкой пива» [10. Р.8]. Формализованная последовательность действий и привлечение внимания к шагам процедуры формировало ожидания обеих сторон о необходимости завершения конфликта в суде.

Стандартность процедуры, её обязательность и боязнь быть обвиненными за её нарушение вынуждало и работников и работодателей обращаться к поддержке сторонних лиц, что только расширяло число участников конфликта. Одним из факторов, способствующих эскалации конфликта, было вовлечение в конфликт третьих лиц. Например, в организациях, где имелся профсоюз, среднее количество судебных разбирательств составляло 6 случаев в год, тогда как в организациях без профсоюза – только 1 случай в год. Тенденция к росту судебных разбирательств при наличии профсоюза прослеживалась по всем типам организаций: производственным, сервисным, государственным, и независимо от размера организации.

Авторы исследования CIPD, 2007г. сделали вывод, что внедрение Процедуры 2004 г. по внутриорганизационному урегулированию не решило проблему роста судебных разбирательств, а еще более обострило её. Предполагалось, что принцип трехшагового обсуждения даст возможность вскрыть и разрешить все имеющиеся противоречия, но в реальности формальные действия лишь способствовали отчуждению сторон и эскалации конфликта. Уделив значительное внимание внедрению процедуры в практику работы HR, в организациях одновременно уменьшили внимание к развитию у персонала навыков по работе с конфликтами, в частности, произошло снижение затрат на тренинги по управлению конфликтами для линейных менеджеров. Только 37% организаций проводили для своих линейных менеджеров тренинги по разрешению конфликтов, и, в тоже время, только 29% респондентов оценили навыки линейных менеджеров по управлению конфликтами как хорошие, тогда как 69% - как средние и слабые. Около трети опрошенных предпринимателей отметило, что многие из конфликтных ситуаций, которые были классифицированы как запугивания (bullying), преследования (harassment), разногласия на рабочем месте (workplace disagreements) и другие, вполне могли быть разрешены самими менеджерами на ранней стадии развития без официального разбирательства. Однако, линейные менеджеры избегали самостоятельного неформального вмешательства в разрешение конфликтов, поскольку такое вмешательство шло вразрез с официальной процедурой проводимой работниками HR. Избегание вмешательства линейных руководителей

приводило к тому, что конфликты вполне разрешимые на ранней стадии эскалации продолжали развиваться вплоть до обращения сторон в судебные инстанции.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что, несмотря на декларацию переноса вмешательства ближе к начальным стадиям конфликта, особенности и обстоятельства применения процедуры вели к эскалации конфликта, а не к его предотвращению. Анализ процедуры с точки зрения деэскалирующего – эскалирующего воздействия, позволяет выделить несколько факторов, способствующих эскалации конфликта: 1. Письменная фиксация претензий. Сама по себе подготовка письменного заявления переводила конфликт со стадии «Дебаты» на стадию «Дела вместо слов», где под делом воспринималось письменное действие вместо неформального обсуждения разногласий. Потеря гибкости поведения сторон в результате письменного формулирования претензий также способствовала эскалации. Письменное заявление приводило к отвердеванию мнений и защитной позиции, поскольку стороны начинали руководствоваться стремлением защитить свою первоначальную оценку ситуации, а не новыми чувствами и восприятиями, которые могли возникнуть в процессе обсуждения разногласий; 2. Ассиметрия власти в конфликте. Процедура осуществлялась в рамках парадигмы урегулирования конфликта, что предполагает поиск компромисса при помощи третьей стороны. Однако, её реализовывали работники HR, которые хотя и не были лично вовлечены в конфликт, были тесно аффилированы с работодателем, а также имели больше инструментов влияния, как административного, так и экспертного характера. Реальная или воспринимаемая ассиметрия власти провоцировала у работника стремление к усилению своих позиций с привлечением внешних лиц, что в свою очередь переводило конфликт на ступень эскалации «Мы и Они»; 3. Эскалация посредством формализации. Формальные шаги процедуры, особенно официальная необходимость подать апелляцию или отказаться от неё, провоцировали боязнь «эффекта потери лица», что соответствовало очередной стадии эскалации конфликта.

В исследовании 2007 г. также была проведена ранговая оценка (от 1 до 5) вероятности пролонгирования конфликтов вплоть до судебного разбирательства. Согласно ответам респондентов, вероятность того, что данный вид конфликта пролонгирует до судебного разбирательства была оценена следующим образом: «нарушение поведения работника/ действия руководителя» - 2.6 балла, «дискриминация по полу» - 2.7 ; «расовая дискриминация» - 2.8; «дискриминация по

инвалидности» -2.9 ; «угрозы/притеснения (bullying/harassment)» -2.9 ; «выполнение работы (performance)»- 2.9 ; «проблемы условий контракта» - 2.9 ; «равная оплата равного вклада»- 3.0; «отсутствие по болезни» - 3.2 ; «кража/обман» - 3,2; «дискриминация по возрасту» - 3.4; «отношения с коллегами» - 3.4; дискриминация по сексуальной ориентации» - 3.5 ; «дискриминация на основе религии» - 3.5 ; «присутствие на рабочем месте» - 3.6 .

Обращает на себя внимание то, что многие виды конфликтов, обусловленные в значительной степени субъективными восприятиями и оценками самих участников , например, «угрозы/притеснения» обладают таким же потенциалом эскалации, как и конфликты, основанные на фактической базе. Вероятно, необходимость письменной фиксации субъективных восприятий и обвинений провоцировало защитную реакцию сторон, субъективные мнения превращались в жесткие оценочные суждения, что и пролонгировало конфликт до судебного разбирательства. Авторы исследования поставили вопрос о необходимости проактивного поведения менеджеров в конфликтах в случаях субъективных разногласий. «Важно, что бы у линейных менеджеров были навыки, знания и уверенность для идентификации и предупреждения субъективных разногласий, ссор и притеснений (disagreements, bullying, harassment) на ранних стадиях» [10. p.2].

Сопротивление внедрению медиации для разрешения организационных конфликтов. Департамент труда и индустрии Великобритании, столкнувшись с неэффективностью внутриорганизационной процедуры разрешения конфликтов и продолжающимся ростом заявлений в трибуналы, в 2007 г предложил новые рекомендации по развитию конфликтменеджмента. Было признано, что Процедура 2004 года явилась «классическим примером хорошей политики, но, одновременно, и примером неадекватного, негибкого и предписывающего регулирования» [2.Р. 5], требующего большой временной загрузки, как на работодателя, так и работника. В результате внедрения данных рекомендаций произошла серьезная деформализация и деbüroкратизация Процедуры – её обязательность была отменена, и, вместе с тем, были внедрены ясные стимулы, побуждающие к её использованию взамен судебного разбирательства. Были разработаны руководства не предписывающего, но разъясняющего характера в отношении действий работника и работодателя в случае жалоб, дисциплинарных актов и увольнений. Для уменьшения загрузки трибуналов

были также предложены обширные рекомендации по разбюрократизации судебного процесса, упрощению подачи заявлений и самих судебных слушаний.

Согласно новым Предложениям 2007 г. по внесудебному урегулированию конфликтов к использованию внутри организации были рекомендованы традиционные интервенции, осуществляемые независимыми экспертами службы консультирования, примирения и арбитража (Advisory, Conciliation and Arbitration Service – ACAS): 1. Негосударственный арбитраж, в котором стороны соглашались принять решение независимого арбитра-эксперта; 2. Компромиссное соглашение; 3. Предварительная экспертиза заявления на предмет его потенциального выигрыша в суде; 4. Внутриорганизационное медиаторство - трехстороннее взаимодействие для выработки соглашения по урегулированию конфликта[2. Р.29].

Медиация предлагалась Департаментом как наиболее эффективный способ внутриорганизационного урегулирования, а сам институт медиации получил статус обязательного или почти обязательного для внутриорганизационного решения конфликтов. Инициаторы указывали на следующие преимущества медиации как для работников, так и организаций: сотрудничество сторон в решении проблем; восстановление взаимоотношений на рабочих местах; гибкость в отношении принимаемых решений; конфиденциальность рассмотрения конфликта внутри организации и за её пределами; более быстрое достижения урегулирования конфликта; меньшие временные и финансовые траты по сравнению с судебными процедурами [2.Р.39]. Организации могли прибегнуть к медиации не только ACAS, но и других организаций, а также внутренних медиаторов. Поддержка медиации осуществлялась на правительственном уровне Департаментом труда и индустрии, а также одним из моральных и материальных спонсоров медиации явилось министерство юстиции, заинтересованное в уменьшении роста слушаний в трудовых трибуналах. Для поднятия статуса медиации, возможность его использования в случае конфликтов было рекомендовано закреплять в трудовых контрактах. Как организации, так и работники побуждались к использованию медиации широким спектром организационных, материальных и моральных стимулов. На практике это означало, что почти все заявители, желающие рассмотрения конфликта в трибунале, должны были предоставить свидетельство о попытках досудебного урегулирования через различные формы посредничества.

Однако, несмотря на массированную поддержку медиации со стороны Департамента, отношение организаций к его внедрению оказалось прохладным и вызвало определенное сопротивление. В исследовании CIPD 2008 года [18; 7.P.5], посвященном использованию медиации, по результатам опроса представителей 766 организаций было обнаружено, что несмотря на рекомендацию Департамента закрепить в трудовом контракте положение о медиации, как средстве разрешения конфликтов, только 13 % организаций последовали ей, остальные же упоминали медиацию только как возможный сопутствующий инструмент в процедурах реализации жалоб, споров и дисциплинарных актов. Исследование также обнаружило, что только 42 процента организаций когда-либо использовали медиацию как инструмент разрешения конфликтов, причем 66% из них прибегали к медиации не более 1 -5 раз за последний год. Работодатели, которые уже имели опыт привлечения медиации, отвечая на вопрос, какие из методов наиболее эффективны в разрешении конфликтов на первое место поставили неформальное обсуждение проблем между сторонами – 94 %; на второе место медиацию – 76%, а на третье место Процедуру 2004 г. – 64%; на четвертое: компромиссное соглашение - 23%. Среди респондентов, использовавших медиацию, на вопрос о том, «насколько часто медиация является подходящим способом работы с конфликтными проблемами», только 21% ответил – в большинстве случаев, 61% - некоторых случаях; 18%- в меньшинстве случаев. Среди работодателей, не использующих медиацию, 50% заявили, что у них нет конфликтных ситуаций, подходящих для медиации; 23% - предусматривают возможность её использования; остальные дали скептические оценки относительно релевантности медиации при работе с внутриорганизационными конфликтами.

Очередное исследование, посвященное работе с конфликтами в организациях, было проведено CIPD в 2010 г. среди работодателей и старших руководителей, и оно показало, что, в целом, сдержанное отношение к медиации продолжало сохраняться [4]. Благодаря материальному и моральному спонсорству со стороны Департамента труда, использование медиации выросло до 83% в госбюджетных организациях, однако в частном секторе медиацию использовали только 48% организаций. Отвечая на вопрос, почему они не используют медиацию при работе с конфликтами, 47% работодателей заявили, что не видят релевантных ситуаций для данного метода; 25% - указали, что данный метод подрывает возможности менеджмента в использовании дисциплинарных действий; 23% - отметили отсутствие интереса со стороны старших руководителей;

почти по 10% собрали варианты ответов: сопротивление линейных менеджеров, отсутствие доверия со стороны работников; отсутствие поддержки со стороны профсоюзов. Также 42% работодателей в качестве причины отказа указали высокую стоимость услуг медиаторов.

Респондентов также попросили оценить отношение к медиации линейных менеджеров. Из ответов следует, что в отношении медиации линейные менеджеры занимают скорее уклончивую, чем поддерживающую позицию: 29% сказали, что менеджеры поддерживают медиацию; еще 29%, что поддерживают в принципе, но с большой неохотой соглашаются на практике, 24% отметило, что менеджеры занимают нейтральную позицию.

Как оказалось, существенным ограничением для медиации является её столкновение с имеющимися принципами менеджмента. Если одна из сторон (линейный руководитель) считает, что конфликтный вопрос заключается в соблюдении дисциплины и принципов руководства, то он будет сопротивляться обсуждению данных вопросов в процессе медиации. Дисциплинарное решение (штраф, увольнение) является частью общей системы принятия решений и задействованных в организации процедур, поэтому данное решение не должно обсуждаться или пересматриваться в процессе медиации. Существуют также статусные причины препятствующие использованию медиации. Для менеджеров интервенция в форме медиации означает признание, что они не справились с проблемой самостоятельно, допустили ошибку, нуждаются в подпорке со стороны медиатора, и должны передать ответственность за решение проблемы в чужие руки. В то время как сами менеджеры предпочитают, что бы спорные проблемы решались под их контролем и «не вынося сора из избы».

Профессиональные медиаторы также признают, что медиация как метод работы с организационными конфликтами не находит ожидаемой востребованности, а наоборот встречает сопротивление в организациях[7]. Ева Пинар называет источники сопротивления, психологические и организационные барьеры при использовании медиации в организациях [12]. Сопротивление со стороны работодателей вызвано тем, что они, прежде всего, ожидают завершения конфликта для уменьшения денежных издержек, тогда как серьезная медиация предполагает обсуждение факторов вызывающих конфликт. Руководителю сложно понять, что такое обсуждение способно принести ощутимую выгоду в будущем. Сопротивление со стороны работников вызвано тем, что работники в большей степени ожидают работу в формате

консультирования и советов, тогда как реальная медиация предполагает серьезное обсуждение глубоко персональных проблем, затрагивает негативные эмоции, вызывает стресс и болезненные переживания. Как со стороны руководителя, так и со стороны работника личные психологические барьеры на пути медиации возникают по причине того, что она требует глубокой личной трансформации, отказа от «ложного сохранения лица», открытия барьеров собственного межличностного восприятия и преодоления ошибочного понимания ситуации.

Существуют также организационные барьеры, которые заключаются в том, что медиация нарушает сложившийся баланс власти, сложившиеся отношения статуса между руководителем и работником, нормы организационной культуры, устоявшиеся организационные аттитюды в отношении конфликта. Сопротивление могут оказывать работники HR, которые рассматривают работу с конфликтом как свою прерогативу, и ревниво переживают вторжение новых лиц и методов. Поскольку медиация предполагает конфиденциальность, то со стороны профсоюза и других работников данный метод может восприниматься как нарушение индивидуального права на открытое обсуждение несправедливого отношения, дискриминацию, нарушение прав работника, при том что открытое обсуждение воспринимается как частичное восстановление справедливости. Е. Пинар делает вывод, что для реализации работы с конфликтами посредством медиации требуется глубокая подготовительная работа в организации и необходимо даже специальное обучение, объясняющее руководителям и персоналу все релевантные возможности данного инструмента вмешательства в конфликт[12].

В целом, несмотря на правительственную поддержку и пропаганду использования медиации, её реальное использование в организациях выросло незначительно[15]. Столкнувшись с данным фактом, Департамент инноваций и навыков (BIS) решил провести опрос среди организаций по поводу возможностей и ограничений использования медиации в конфликтменеджменте, и перспектив её дальнейшего использования [14;16]. Анализ «плюсов» использования медиации выявил следующую картину. Хотя медиация по сравнению со слушанием в трибунале дает реальный денежный выигрыш, её стоимость остается значительной, а результат мало контролируем работодателем. Медиация, по сравнению со слушанием в трибунале (2 дня и более), может дать выигрыш во времени, но только, если она завершится результатом за одну встречу, но большинство конфликтных случаев требует двух и

более сессий. Медиация не требует юридического оформленного представительства сторон, отсутствие последнего практически не влияет на эффективность результата. Процесс медиации происходит конфиденциально, поэтому стороны не опасаются неожиданного факта или свидетельства со стороны, которые подорвут их аргументы. Медиация направлена на решение проблемы неудовлетворенности сторон, а не на поиск законного судебного решения, при котором одна сторона проигрывает, а другая выигрывает. Медиация стремится к решению в духе «выигрыш – выигрыш» в отличие от судебного решения «выигрыш – проигрыш», поэтому поддерживает доверительную атмосферу в организации и культуру менеджмента сотрудничества. Такой процесс разрешения проблемы воспринимается более справедливым, поскольку обе стороны вносят свой вклад в её решение. Наиболее подходящими проблемами для применения медиации работодатели считают: нарушения и разрыв рабочих отношений – 86%; «Bullying» или «harassment» - 74%; расовая дискриминация - 55%; половая дискриминация - 54%; другие формы дискриминации - 48% . По мнению работодателей, медиация наиболее подходит для рассмотрения жалоб работников, поскольку позволяет им удовлетворить жалобу работника без привлечения суда.

Были выявлены также возможности и ограничения использования внешней и внутренней медиации. Для того, чтобы инструмент медиации смог успешно работать для предотвращения подачи заявления в трибунал, медиатору необходимо включиться в конфликтный процесс за самое короткое время с момента начала конфликта. Внешнему медиатору в любом случае необходимо дополнительное время, чтобы детально познакомиться не только с ситуацией конфликта, но и с характеристиками организационной среды. Внутренний медиатор организационно, и психологически готов быстрее начать работать с ситуацией, однако он во многих случаях уступает в навыках внешнему специалисту, поскольку действует в данной роли только по мере необходимости. В связи с этим ограничивающим фактором является уровень подготовки внутренних медиаторов. Из числа опрошенных работодателей 50%, в случае необходимости, использовали внешних медиаторов, тогда как 35% использовали внутренних медиаторов из числа менеджеров, рядовых сотрудников, представителей профсоюза.

Самым серьезным препятствием использования медиации была названа руководителями её неэффективность для профилактики подачи заявлений в трудовые трибуналы. Только в 8% случаях медиация привлекалась как ответ на угрозу подачи

заявления, и еще в 8% случаях как реакция на факт подачи заявления. Остальные 83% случаев медиации оказались совсем несвязанными с заявлениями в трудовые суды. Малое использование медиации в случаях подачи судебных заявлений объясняется тем, что имеется запаздывание привлечения медиации на самой ранней стадии конфликта, еще до того, как позиции сторон не отвердеют. В результате, медиация, как правило, привлекается только тогда, когда о конфликте уже известно и стороны озвучили свои намерения. Между тем, согласно статистике, 9 работников из 10, которые решили подать заявление в суд, увольняются из организации или непосредственно перед подачей заявления, или вскоре после этого. Таким образом, если работник решает оформить свои претензии в форме заявления в суд, его решение разорвать отношения с организацией уже принято. В такой ситуации и работодатель, и бывший работник теряют интерес к коммуникации и обсуждению проблемы, а возможности медиации для поиска взаимного выигрыша практически утрачиваются. Бывший работник стремится опереться на силовое давление через суд, а работодатель, желая избежать судебных слушаний, пытается фактически откупиться, и часто предлагает заключить компромиссное соглашение с выплатой компенсации.

Были также выявлены причины сопротивления медиации как со стороны менеджмента, так и персонала в целом. Со стороны менеджмента сопротивление объяснялось отсутствием коммерческой заинтересованности у высших руководителей; сопротивлением со стороны линейных менеджеров, опасющихся подрыва авторитета в отношении права на использование дисциплинарных актов; отсутствием понимания смысла процесса медиации у руководителей в целом. Со стороны персонала главным источником сопротивления было названо отсутствие доверия у работников к процессу медиации и отсутствие поддержки данного инструмента со стороны профсоюза.

Все вышесказанное объясняет, почему работодатели по сравнению с медиацией более приоритетным методом считают самостоятельное неформальное обсуждение конфликтного инцидента, как только он произошел. Даже те работодатели, которые когда-либо имели опыт использования медиации, предпочитают опираться при работе с конфликтом на другие формы работы: 80% из них сказали, что используют для работы с конфликтными ситуациями подготовленных HR менеджеров; а 40% опрошенных тренируют линейных менеджеров для работы с конфликтами. Соответственно возрастает роль линейных менеджеров, их способности идентифицировать проблему на

ранней стадии, навыков коммуникации обеспечивающих эффективное неформальное вмешательство. По сравнению с предыдущими годами в 2010 году произошло расширение спектра различных внутриорганизационных методов работы с конфликтами: 65% опрошенных руководителей отметили увеличение работы с конфликтами специалистами HR; 62% указало на рост тренингов для линейных руководителей по преодолению спорных ситуаций; более 50% опрошенных отметило рост использования компромиссного соглашения, новой процедуры по работе с дисциплинарными актами и жалобами[4].

Компромиссное соглашение (Compromise agreement) как метод предупреждения и разрешения конфликтов. Исследование конфликтменеджмента, осуществленное CIPD в 2010 г. показало, что в среднем по организациям количество обсуждаемых дисциплинарных случаев (включая предупреждения об увольнении) составило 17 случаев в год, а обсуждаемых жалоб 22 случая в год. В сравнение с данными 2007 г., среднее количество времени, потраченное менеджментом и работниками HR на работу с одним дисциплинарным актом увеличилось с 13 до 18 дней, а на обсуждение одной жалобы с 9 до 14 дней. Увеличение внутриорганизационных усилий и затрат времени дало свои результаты: 85% процедур рассмотрения дисциплинарных актов или жалоб работников разрешилось внутри организаций не дойдя до судебных слушаний. По отношению к работникам, которые всё же подали заявления в трибуналы, среди 70% руководителей сложилось мнение, соответствующее стереотипу «ангелы и злодеи»: - «работники подают заявления в трибунал в надежде получить компенсацию». Поэтому 18 % работодателей готовы «из принципа» защищаться в трибунале против любого заявления. С другой стороны, около 70% опрошенных считают, что у работодателя в трибунале нет эффективной защиты против «полностью необоснованных» заявлений, поэтому 7% из них заранее готовы признать правоту любого заявления работника ради экономии времени и средств. Около 52% респондентов считают необходимым внести существенные поправки в «закон о несправедливом увольнении», что бы работодатель мог иметь надежные основания для увольнения без риска вовлечения в судебное разбирательство[4].

На фоне таких представлений о слушаниях в трибунале среди работодателей всё большую популярность начал приобретать метод **компромиссного соглашения**, рекомендованный к использованию в 2007 году [2;14]. Если в 2008 году его эффективность признавало только 23% опрошенных, то в 2010 году уже более

половины компаний признавали его эффективность как средство разрешения спорных проблем, особенно в случаях непредвиденного прекращения найма. Среднее количество таких соглашений на одну организацию достигло 37, причем в больших организациях, особенно в госбюджетном секторе, количество таких соглашений за два года достигло более чем 100.

Согласно типичным условиям компромиссного соглашения, работник заранее добровольно отказывался от своего права подавать заявление в трудовой трибунал в обмен на обязательство работодателя выплатить ему оговоренную компенсацию в случае увольнения или прекращения найма до окончания сроков контракта. Данное соглашение, как правило, дополнительно оговаривается различными взаимными обязательствами, например, в случае увольнения или прекращения найма работник обязуется соблюдать конфиденциальность и лояльность по отношению к своему бывшему работодателю.

Заключение компромиссного соглашения оказалось удобно для работодателя как по денежным, так и по организационным причинам. Компромиссное соглашение оказалось быстрым способом отзыва заявления из трудового трибунала, который мог рассматривать заявление достаточно долго, что создавало взаимные неудобство обоим сторонам. Даже если заявление работника в связи с увольнением или неудовлетворенной жалобой выглядело мало обоснованным, для работодателя было гораздо выгоднее и по времени, и по денежным затратам уволить его с компенсацией, чем участвовать в обременительных судебных слушаниях. Для 40% организаций обычный размер компенсаций не превышает 6 тыс. фунтов, наиболее частый размер компенсации составляет 10 тыс. фунтов, а в 20% организаций типичный размер компенсации может достигать 25 тыс. фунтов. Стоимость затрат времени менеджмента и юристов составляет около 2 тыс. фунтов на одно соглашение. Хотя для организаций такие выплаты существенны, однако они значительно меньше затрат в случае слушаний в трибунале, а главное, в отличие от слушаний в трибунале, работодатель гарантированно знает за какой результат он платит.

Главной причиной популярности данного метода явилось то, что большинство работодателей увидело в компромиссном соглашении хороший инструмент для предупреждения возможных конфликтов в случае будущих организационных изменений. Около 70% респондентов указало, что они заключают данные соглашения заранее, несмотря на отсутствие в данный момент заявлений в трибунал. Такое

соглашение предупредительного характера дает работодателям ряд преимуществ: 39% респондентов назвали возможность без юридических сложностей уволить работника по причине неудовлетворительной работы или неподчинения; 24% – возможность быстрого увольнения руководителей высокого уровня; 26% - отсутствие юридических сложностей в случае вынужденного сокращения персонала; 13% - уменьшение размера выплат в случае вынужденного сокращения персонала; 10% - возможность сохранения хороших отношений с работником. Предварительное соглашение также дает возможность безболезненного увольнения руководителей или специалистов, которые при нормативных результатах работы, не разделяют видение и ценности организации, не имеют гармоничных отношений с руководителем или членами команды, или находятся в состоянии скрытого конфликта с организацией в целом. Среди других причин была указана свобода от юридических ограничений при проведении реорганизации, изменении структуры, изменения профиля деятельности и других организационных изменений. Таким образом, компромиссное соглашение позволяет не только безболезненно прекратить трудовые отношения к взаимной выгоде сторон, но также дает руководителю свободу действий в отношении быстрого проведения организационных изменений.

Те работодатели, которые не использовали компромиссное соглашение, указали следующие причины отказа него: 23% опрошенных считают, что наличие соглашения подрывает желание менеджеров соблюдать требования корректного поведения по отношению к работникам; 19 % - считают, что выплата по соглашению может побуждать работников создавать провоцирующие ситуации для увольнения с целью получения последующей компенсации. Только 13% работодателей не используют метод компромиссное соглашение по причине стоимости компенсации, для сравнения, в отношении медиации на отказ неё по причине стоимости ссылалось 42% опрошенных [4].

Компетенции линейных менеджеров необходимые для предупреждения конфликта на ранних стадиях. Роль и возможности линейных руководителей в раннем предупреждении конфликтных ситуаций были изучены в ходе совместных исследований, проведенных в 2008 году консалтинговыми организациями OPP Ltd (5000 опрошенных работников в девяти странах) и CIPD (660 опрошенных специалистов HR из организаций общим числом 2,3 миллиона человек госбюджетного и частного секторов) [11].

Согласно данным ОРР, 70% респондентов считают, что управление конфликтом является «очень важным» для реализации лидерского влияния руководителя. Более решительные оценки дали специалисты HR в исследовании CIPD: 83% из них считают, что навыки по работе с конфликтами являются критичными для успешного лидерства. Среди этих респондентов 47% отметили, что наиболее часто конфликтные столкновения происходят между линейными менеджерами и их подчиненными. Другими наиболее частыми случаями были названы конфликты между рядовым персоналом (14 %), конфликты между различными уровнями менеджмента (14 %) и конфликты между топ-менеджерами (13%). Было выявлено расхождение, между тем как менеджеры оценивают эффективность своих действий по работе с конфликтом, и как в целом воспринимаются эти действия персоналом: 31% менеджеров посчитали, что они хорошо справляются с конфликтами, но только 22% рядовых работников согласились с такой оценкой. В тоже время, 43% рядовых работников посчитали, что менеджеры недостаточно хорошо справляются с конфликтами, тогда как среди самих менеджеров такую оценку дали только 23%. Согласно данным CIPD, 75% специалистов HR ответили, что они не удовлетворены эффективностью работы менеджеров с конфликтами, а 59% из них оценили навыки менеджеров в данной сфере, как не соответствующие современным требованиям. Несмотря на признаваемую важность владения навыками конфликтменеджмента, подготовка в этой сфере проводится недостаточно широко. Только 40 % опрошенных указали, что в их организациях реализуются тренинги по работе с конфликтами для менеджеров; около 30% указали, что их линейные руководители не получали никаких тренингов в данной области, остальные отметили такие формы подготовки как коучинг со стороны непосредственного руководителя или коллег, получение информации из интернета.

На вопрос, что менеджеры должны делать, что бы работать с конфликтами более эффективно, ответы специалистов HR распределились следующим образом: 81% респондентов отметили необходимость «ранней идентификации и работы с возникающими напряжениями» до развития конфликта; 67% - более неформальное обсуждение проблем с подчиненными; 67% - обеспечение ясности в требуемых ожиданиях; 66% - демонстрацию модели правильного поведения; 64% - более плотное общение с конфликтогенными работниками; 51% - обеспечение ясности в понимании области ответственности подчиненных; 48% - контроль собственного «эго»; 46% - консультирование работников в повседневной работе; 43% - посредничество в

начавшемся конфликте; 37% – усиление работы с субъектом конфликта, избегая как нерешительности, так и наказания. Таким образом, для более эффективной работы с конфликтом специалисты HR отметили необходимость непосредственной и глубокой коммуникации менеджера с подчиненными и изменение рабочего поведения менеджера.

Институтом Персонала и Развития (CIPD) на основе интервью с 400 линейными менеджерами и работниками, а также результатов дискуссий в фокус-группах, в которых приняло участие 60 HR специалистов, было подготовлено базовое описание компетенций необходимых линейным руководителям для успешной работы с конфликтами [8;9.Р.4-5]. Всего было определено **шесть компетенций**:

1. Мониторинг отношений в группе и личное обсуждение проблем. Менеджер должен: - отслеживать ситуацию в группе, осознавать сигналы напряженности и разногласий в поведении, деятельности и отношениях, чтобы осуществить раннее вмешательство; - осознавать различие в темпераменте и персональных стилях реагирования на трудные ситуации; - быть готовым к неформальному обсуждению трудной ситуации с работником, что бы предупредить первые проявления конфликта.

2. Работа с конфликтными проблемами. Проявлять уверенный подход к конфликту, не игнорируя его наличие; чувствовать ситуацию, когда добродушное подшучивание переходит в ссору, поддразнивание или оскорбление; не игнорировать возникающее напряжение, но стремится неформальным образом обсудить ситуацию и развеять напряженность; действовать проактивно и начать неформальное обсуждение, если проблема назрела.

3. Партисипативный подход к проблемным ситуациям. Регулярное обсуждение рабочих ситуаций с подчиненными; владение навыками посредничества, что бы разрешить конфликт прежде, чем он эскалирует; менеджер может помочь каждой из сторон в конфликте сформулировать причины их разногласий, их интересы в отношении ситуации, способы удовлетворения и компромиссы, на которые они готовы.

4. Четкое и грамотное использование официальных процедур. В случае неудачи неформального разрешения разногласий, если не выполняются требования работы или распоряжения, менеджер не должен бояться использовать дисциплинарный подход; менеджер должен удостовериться, что все работники понимают, каким образом формальная дисциплинарная процедура будет задействована, если неформальное решение не будет найдено.

5. Демонстрация ролевой модели деятельности и поведения. Менеджер должен показывать пример соблюдения организационных политик и процедур, быть последовательным в оценке работы и не проявлять фаворитизма; говоря о недопустимом поведении менеджер должен демонстрировать позитивные примеры поведения в отношении коллег в организации, подчиненных, клиентов, потребителей.

6. Сохранение приватности и конфиденциальность в отношении проблем работника. Менеджер должен создавать рабочие отношения с работниками основываясь доверии и уважении, защищая личную неприкосновенность и конфиденциальность, благодаря чему работники смогу открыто говорить менеджеру о своих трудностях, а не обсуждать их на стороне.

Таким образом, успешное решение проблемы урегулирования конфликтов в организации предполагает серьезное изменение в объеме тех компетенций, которыми должен обладать линейный руководитель, непосредственно взаимодействующий с персоналом. Содержание и сфера применения данных компетенций, на наш взгляд, полностью совпадает с понятием **конфликтоспособности**, предложенной Ф. Глазлом [19.С.10]. Формирование конфликтоспособности предполагает преодоление двух противоположных комплексов защитного конфликтного поведения: конфликтоизбегания и конфликтостремления. Одним из механизмов запускающим данные комплексы является сниженная самооценка. При конфликтобоязни страх «потери лица» приводит к боязни столкновения с противоречиями и последующему отказу от их обсуждения. Менеджер избегает вмешательства в спорную ситуацию, обсуждению «горячих» проблем, предпочитая, чтобы проблема «сама рассосалась». Неуверенная, нечеткая, без личной позиции, и без обратной связи коммуникация также является элементом конфликтобоязни.

При конфликтостремлении воспринимаемые или реальные противоречия провоцируют защитную эгоцентрическую реакцию и стремление агрессивно защититься от мнимых или явных угроз своему эго. В случае возникновения реальных рабочих проблем менеджер с комплексом конфликтостремления легко переходит на обвинения, использует угрозы, стремится манипулировать чувством вины. Во время обсуждения ситуации менеджер воспринимает любое несогласие или резкое слово работника как угрозу своему статусу, начинает использовать злую иронию и сарказм, и своими реакциями облегчает эмоциональную динамику конфликта, его переход от обсуждения проблемы к личному противостоянию.

Конфликтоспособность является альтернативой этим двум крайностям эгоцентрического поведения и выражается через комплекс мотивационных, когнитивных, эмоциональных, волевых, поведенческих и коммуникативных характеристик:

- направленность на разрешение противоречий в когнициях и поведении, но не на защиту своей эго-позиции;
- восприятие конфликтных феноменов: эмоций, образов, слов, действий, - в себе самом и своем партнере, как можно раньше и как можно объективнее, без игнорирования и без обвинения;
- понимание механизмов эскалации и ограничение слов, эмоций, действий, как в себе самом, так и в другом, провоцирующих переход на очередной порог эскалации конфликта;
- ассертивное использование вербализации, вопросов, аргументации для объяснения и выражения своей точки зрения, точки зрения другого, прояснения разногласий, разрядки напряжения и ведения дискуссии; объективная оценка своего личностного потенциала в конфликте и готовность обратиться к помощи третьих лиц.

Вместе с тем, концепция конфликтоспособности предполагает её наличие не только у линейных менеджеров, но и у всего персонала в целом, включая рядовых работников и руководителей высшего уровня, что в совокупности, согласно Ф.Глазлу, позволяет говорить о приобретении организацией качества конфликтоустойчивости. Последнее предполагает реализацию глубоких организационных изменений.

Трансформационный подход в организационном конфликтменеджменте.

Трансформационный подход (conflict transforming) сформировался как развитие модели «выигрыш – выигрыш» в разрешении конфликтов, но, в отличие от последнего, сосредотачивает внимание на изменениях качественного порядка в элементах системы порождающей конфликты. В наиболее полном варианте трансформация конфликта подразумевает преобразование взаимоотношений, интересов, дискурсов и идентичностей от конфликтных в сторону неконфликтных посредством вмешательства менеджмента, изменения организационной культуры, методов организационного развития и обучения [6;13;19]. Трансформационный подход как метод интервенции предполагает не эпизодическое посредничество третьей стороны, а материальную, когнитивную и личностную поддержку непрерывного поступательного процесса

изменений как организационного дизайна, так и компетенций действующих лиц разного уровня. На наш взгляд, имеется ряд принципов трансформационного подхода, которые могут быть успешно применены в организационном конфликтменеджменте.

Один из принципов предполагает возможность **одновременного использования различных моделей работы с конфликтом**, а именно: 1. Прекращение (урегулирование) конфликта; 2. Разрешение конфликта; 3. Трансформация конфликта [13]. Данные модели, отражают не только разные методы интервенции, но и разное концептуальное видение конфликта. Модель прекращения конфликта апеллирует к силовому решению со стороны авторитетной инстанции, что чаще всего реализуется в судебном или арбитражном решении, которое выражая внешний результат конфликта, воспринимается сторонами как результат «выигрыш - проигрыш», и, соответственно, не снимает внутреннюю неудовлетворенность и внутренний конфликт по крайней мере у одной из сторон. Положительной стороной использования данной модели является возможность получения конкретного решения, обязательного для исполнения, а также создание поля прецедентов, регулирующих поведение других участников организации.

Модель разрешения конфликта исходит из того, что нельзя игнорировать ценности и личностные мотивы сторон при решении конфликта, поэтому целью вмешательства является конструктивное разрешение конфликта методами не принудительного характера при удовлетворении интересов обеих сторон и максимальному приближению к решению «выигрыш - выигрыш». В организации эта модель реализуется при помощи методов, опирающихся на использование двухсторонней коммуникации при решении спорной проблемы: обсуждение жалоб и дисциплинарных ситуаций, различных форм медиации, других форм посредничества, а также компромиссного соглашения сторон. Положительной стороной использования данной модели является сохранение позитивного рабочего климата и дальнейшей лояльности сторон по отношению друг к другу.

Модель **трансформации конфликта** исходит из того, что даже взаимовыгодное решение не исчерпывает всё содержание исходной конфликтной проблемы, поэтому поиск решения требует выхода за рамки локальной конфликтной ситуации и изменение организационной среды. Необходима трансформация отношений конфликтующих сторон и организационной среды, в которую они включены, и даже организационной системы, если она является хроническим источником

конфликтогенных противоречий. Трансформационный подход к конфликту, с одной стороны, принимает во внимание всё разнообразие мотивов человека в организации, с другой стороны, создает изменения в организационном дизайне для решения возникающих противоречий, и, с третьей стороны, обеспечивает развитие организации как бизнес-системы. В трансформационном подходе выделяют следующие сферы возможной трансформации: 1. Трансформация действующих лиц, предполагающая внутренние изменения личностных характеристик (представлений, аттитудов, умений) конфликтующих сторон; 2. Трансформация рабочих отношений, форм коммуникации, правил и норм взаимодействия сторон; 3. Трансформация проблемы, предполагающая рефрейминг конфликтной проблемы, для рассмотрения и разрешения новых аспектов конфликтной ситуации; 4. Структурная трансформация, предполагающая изменения в целостной структуре организационного процесса и задействованных элементах организационного дизайна [6.Р.85-86].

Второй принцип трансформационного подхода предполагает необходимость учёта трех групп лиц в конфликте – **акторов первого, второго и третьего уровня**, которые руководствуются разными мотивами, и, соответственно, стремятся к результатам разного структурно-процессуального содержания [13.Р.56]. В организационных конфликтах актором первого уровня является судебная инстанция, главной целью которой является реализация возможностей закона путем принудительного судебного решения, прекращающего конфликт между работодателем и работником. Данный актор, работая с организационным конфликтом, защищает интересов более широкой социальной системы. Акторами второго уровня являются менеджмент в целом, работники HR, внутренние юристы, привлекаемые специалисты, представители профсоюза. Каждая из этих групп, работая с конфликтом с целью его предупреждения и разрешения внутри организации, стремится подтвердить правомочность своих функций, обосновать необходимость предлагаемых действий, а также закрепить за собой сферы властных полномочий. Данные акторы находятся над конфликтом, что позволяет им рассматривать их более объективно с позиций интересов организации. Акторами третьего уровня являются сами конфликтующие стороны и непосредственно ассоциированные с ними работники и менеджеры, являющиеся основными субъектами возможных трансформационных изменений. Данные акторы заинтересованы не только в разрешении конкретного конфликта, но в большей степени в реализации своих долгосрочных мотивов и ценностей, и, следовательно, в

трансформации структур, породивших конфликтную проблему. Принятие во внимание мотивов акторов третьего уровня означает работу по изменению организационного дизайна, процессов коммуникации, организационной культуры, рабочего климата, имеющихся компетенций сторон. Главными методами на данном уровне являются неформальная коммуникация и своевременное обсуждение проблем; тренинги развития конфликтоспособности менеджеров и работников, метод внутренней медиации.

Третий принцип трансформационного подхода предполагает наличие **асимметрии власти в конфликте**, что, в свою очередь, порождает ожидание большей ответственности, инициативности, а главное, компетентности от стороны, наделенной большей властью [6;13]. В организации имеются условия и возможности работодателя в отношении проактивного вмешательства и трансформации конфликта: привлечение и организация работы специалистов различного профиля - специалистов HR, юристов, оргконсультантов, тренеров, медиаторов, психологов. С позиции трансформации конфликта приоритетом интервенций должно быть не предложение не внешних решений, а поддержка осуществления необходимых изменений, исходя из мотивов и ценностей непосредственных участников конфликта.

Трансформационный подход можно рассматривать как метод организационного развития, направленный на предупреждение и разрешение конфликтогенных противоречий. Чтобы реализовать трансформацию конфликта, проводимые организационные изменения должны обладать следующими характеристиками:

- изменения должны иметь стратегию профилактики конфликтов в будущем, а не только создавать урегулирующие возможности в настоящем;
- изменения должны предусматривать создание и внедрение необходимых процедур, изменение структуры, системы мотивации, а также других элементов организационного дизайна, способных формальным образом закрепить практику конструктивного разрешения конфликтов, чтобы возможные конфликты не возникли из тех же самых источников;
- изменения должны предусматривать многоуровневое участие всех вовлеченных сторон, от руководителей принимающих решения на уровне организации до рабочих групп, представляющих акторов третьего уровня; хотя работа с конфликтом осуществляется посредством всех трех групп акторов, приоритетом является более широкое привлечение акторов третьего уровня;

- изменения должны принимать во внимание неизбежную асимметрию власти в организации, предусматривать, чтобы предложения линейных менеджеров и рядовых работников, рассматривались с таким же вниманием, как и предложения руководителей и специалистов;

- изменения должны задействовать механизм обратной связи, позволяющий своевременно реагировать на их принятие или отторжение со стороны акторов третьего уровня, т.е. лиц непосредственно вовлеченных в конфликт;

- изменения должны касаться не только текущих проблем, но и изменений менталитета менеджмента и персонала, смену укоренившихся стереотипов организационной культуры;

- изменения должны сопровождаться программами организационного обучения, направленного на развитие навыков конфликтоспособности персонала, конфликтоспособности менеджеров, внутренней медиации для менеджеров и специалистов, лидерских компетенций для руководителей высшего звена.

Одним из возможных результатов организационного развития в сфере трансформации конфликтов является **конфликтоустойчивость организации**, как следствие конфликтоспособности персонала [19]. Конфликтоустойчивость организации позволяет избежать персонификации конфликтов, когда причину организационных конфликтов начинают объяснять посредством личности конкретных работников. В конфликтоустойчивой организации сигналы о разногласиях воспринимаются не как повод к эскалации конфликта, а как информация иницилирующая решение проблемы. Работники свободно выдвигают и обсуждают идеи необходимые для преодоления текущих проблем: противоречия в целях, неэффективные организационные структуры, неопределенные должностные инструкции, неупорядоченные процедуры и другие противоречия, без риска эскалации конфликта.

Выводы. В настоящее время для работы с конфликтами в организации предлагаются два основных подхода, различающиеся по источнику вмешательства. Первый подход ориентирован на внешние интервенции, которые должны осуществляться привлекаемыми специалистами: конфликтологами, медиаторами, консультантами, психологами, обученными разнообразным методам и формам работы. Доводы сторонников данного подхода основаны на необходимости вмешательства в конфликт третьей не вовлеченной стороны, которая способна объективно воспринимать конфликтную ситуацию и процесс конфликта, предложить позитивный

сценарий решения проблемы и обеспечить конструктивную коммуникацию конфликтующих сторон. Разнообразные методы внешнего вмешательства не могут, тем не менее, решить проблему сдерживания непродуктивной динамики конфликта на самых начальных ступенях эскалации. Использование внешних интервенций неизбежно запаздывает по времени от момента возникновения конфликтной проблемы, поскольку к внешнему медиатору обращаются тогда, когда конфликт уже замечен не только сторонам, но и окружению. Статистика свидетельствует, что предложения медиации не успевают за ростом числа организационных конфликтов. Внешняя медиация не всегда отвечает организационно-культурному контексту. Компромиссным вариантом является подготовка и использование внутренних медиаторов, в роли которых могут выступать менеджеры или специалисты HR, понимающие внутренний контекст.

Однако более перспективным представляется второй поход, опирающийся на развитие конфликтоспособности персонала (Ф.Глазл), который апеллирует к внутренним ресурсам личности и развитию компетенций, обеспечивающих конструктивное преодоление противоречий самими участниками конфликта. Этот подход исходит из того, что работа с конфликтными противоречиями в организации является приоритетной сферой ответственности, прежде всего, самих владельцев проблемы, которые также ответственны за продуктивную коммуникацию при обсуждении спорной проблемы. Последовательное развитие конфликтоспособности персонала создает конфликтоустойчивое состояние организации, которое выражается в следующем:

- Проактивное отношение менеджеров и работников к конфликтному потенциалу ситуации и предупреждению конфликта, развитие личной конфликтоспособности для обеспечения своевременной конструктивной коммуникации при обсуждении спорных проблем.
- Принятие личной ответственности за работу с конфликтом, быстрое и своевременное реагирование на возникающую конфликтную ситуацию, более эффективное и своевременное разрешения конфликтной ситуации самими владельцами проблемы, предупреждение расширения круга конфликтующих лиц;
- Развитие организационной культуры, ориентированной на проактивность и самоактуализацию при решении имеющихся проблем, как альтернативы бюрократическому подходу;

- Сокращение официальных процедур разрешения конфликтов, уменьшение случаев судебного вмешательства и уменьшение финансовых затрат.

Список использованной литературы:

1. Bush, R., Folger J., The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict. Revised edition. San Francisco, CA: 2005. 287 p.
2. Gibbons, M. Better Dispute Resolution. // A review of employment dispute resolution in Great Britain. Department of Trade and Industry, 2007. 64 p. URL: <http://www.bis.gov.uk/files/file38516.pdf> (дата обращения: 4.05.2012)
3. Glasl, F. Enriching Conflict Diagnosis and Strategies for Social Change: A Closer Look at Conflict Dynamics / A Systemic Approach to Conflict Transformation, // Berghof Handbook for Conflict Transformation Dialogue Series Issue No. 6, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, Berlin, 2008. P. 43-51 URL: <http://www.berghof-handbook.net> (дата обращения: 4.05.2012),
4. Conflict management. Survey report // Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD, London, 2011. 16 p. URL: <http://www.cipd.co.uk/AtozResources>. (дата обращения: 4.05.2012)
5. Fisher, R. Methods of Third-Party Intervention // Berghof Handbook for Conflict Transformation/ Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 2011, P. 157-182 URL: http://www.berghof-handbook.net/section-iii-third-party-tools-and-capacity-building.fisher_hand.htm. (дата обращения: 4.05.2012)
6. Hugh M. Conflict Transformation: A Multi-Dimensional Task. // Berghof Handbook for Conflict Transformation/ Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. 2004, p. 76 -97 URL: <http://www.berghof-handbook.net/articles/section-i-concepts-and-cross-cutting-challenges/> (дата обращения: 4.05.2012)
7. Latreille, P. Mediation at Work: Of Success, Failure and Fragility.// Acas Research Paper 2010. 26 p/ URL: <http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=2890&p=0> (дата обращения: 4.05.2012)
8. Leadership and the management of conflict at work. Survey report October 2008. //Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD, London, 2008. 21 p. URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/leadership-management-conflict-at-work.aspx> (дата обращения: 4.05.2012)

9. Managing conflict at work. A guide for line managers. //Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD, London, 2008.20 p.
URL:<http://www.cipd.co.uk/onlineinfodocuments/> (дата обращения: 4.05.2012)
10. Managing conflict at work. Survey report February 2007.//Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD, London, 2007. 33 p. URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/managing-conflict-work.aspx> (дата обращения: 4.05.2012)
11. McHenry R. Fight, flight or face it? Celebrating the effective management of conflict at work. // A global research report research by OPP in association with the Chartered Institute of Personnel and Development, 2008. 36 p
URL:http://www.opp.eu.com/sitecollectiondocuments/pdfs/fight_flight_or_face_it.pdf
(дата обращения: 4.05.2012)
12. Pienaar E. Overcoming resistance to workplace mediation. // ADR Group. 4 p.
URL:http://www.adrgroup.co.uk/images/library/files/articles/Overcoming_resistance_to_workplace_mediation.pdf (дата обращения: 4.05.2012)
13. Reimann C. Assessing the State-of-the-Art in Conflict Transformation.// Concepts and Cross-Cutting Challenges. Section I / Berghof Handbook for Conflict Transformation/ Berghof Research Center for Constructive Conflict Management,2004. 23 p.
URL:http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/reimann_handbook.pdf
(дата обращения: 4.05.2012)
14. Resolving workplace disputes: A consultation. //Department for Business, Innovation & Skills / The Ministry of Justice and The Tribunals Service, London, 2011. 90 p.
URL:<http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/employment-matters/docs/r/11-511-resolving-workplace-disputes-consultation.pdf> (дата обращения: 4.05.2012)
15. Resolving Workplace Disputes - Government Response to Consultation.//The Department for Business, Innovation and Skills, HR Court & Tribunal Service, London, 2011. 61 p.
URL:<http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/employment-matters/docs/r/11-1365-resolving-workplace-disputes-government-response.pdf> (дата обращения: 4.05.2012)
16. Suff R., Mizon K., Reid C. New rules, new challenges: Acas' role in the employment tribunal system. // Acas Policy Discussion Papers, No 3, April 2006. 20 p.
URL:<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2988> (дата обращения: 4.05.2012)
17. Workplace mediation: how employers do it. Survey report. .//Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD, London, 2008.16 p. URL:<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/a-z/default.aspx?letter=W> (дата обращения: 4.05.2012)

18. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта /Перевод с нем. - Калуга: Духовное познание, 2002. – 516 с.
19. Глазл, Ф. Самопомощь в конфликтах. /Перевод с нем. - Калуга: Духовное познание, 2000. – 192 с