

---

# Журнал практического психолога № 2, 2017

Научно-практический журнал  
Издается с января 1996 года

## Специальный выпуск «Теория и практика групповой работы»

### *Содержание:*

<b>Предисловие редакторов выпуска</b> .....	3
<b>Базаров Т.Ю.</b> Лидерство в стиле фасилитации.....	8
<b>Мартынова А.В.</b> «Ни одна импровизация не дается так хорошо, как та, которая готовится за три дня заранее» (интервью для «Журнала практического психолога»).....	20
<b>Рахова М.Э.</b> «Фасилитация и есть методология, или все средства хороши, если они соответствуют духу фасилитации» (интервью для «Журнала практического психолога»).....	27

### **ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ** \_\_\_\_\_

<b>Штроо В.А., Елисеенко А.С.</b> Методологические аспекты проектирования фасилитационной сессии.....	31
<b>Мартынова А.В.</b> Помощь фасилитатора в процессе группового решения проблемы .....	57
<b>Елисеенко А.С.</b> Методы поддержки группового мышления в ходе решения комплексных проблем в бизнес-организации: .....	75
<b>Штроо В.А.</b> Практический психолог как посредник. Психологическая работа с организационными конфликтами.....	89

### **ПРАКТИКА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ** \_\_\_\_\_

<b>Нестик Т.А.</b> Психологические барьеры в фасилитации стратегических сессий и корпоративных форсайтов: как их преодолеть.....	114
<b>Шуткова Е.Ю.</b> Проведение фасилитационной сессии для большой контактной группы.....	130
<b>Корчагин Р.Н.</b> Организация групповой работы в ходе проведения оценки регулирующего воздействия нормативных правовых актов и их проектов.....	144
<b>Ильин О.А., Елисеенко А.С.</b> К Представления сотрудников российских организаций об эффективности групповой работы.....	168
<b>Штроо В.А., Елисеенко А.С.</b> Программа учебной дисциплины «Фасилитация организационных изменений».....	193

## ПРАКТИЧЕСКИЙ ПСИХОЛОГ КАК ПОСРЕДНИК. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ РАБОТА С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ<sup>2</sup>

**Аннотация:** Статья посвящена обсуждению одного из профессионально сложных направлений практической работы практического психолога. В числе профессиональных компетентностей от психолога, работающего, например, в организации, как правило, также ожидают конфликтологической компетентности. Это направление профессиональной деятельности практического психолога здесь рассматривается в контексте трех основных видов групповой психологической работы – фасилитации, модерации и медиации. Именно медиация организационных конфликтов оказывается в фокусе данной статьи. Кратко излагаются и анализируются современные взгляды на природу социальных конфликтов, а также на психологическую работу с ними. Особое внимание уделяется процессуально-ориентированному подходу в психологии и психотерапии (А. Минделл, М. Шупбах, С. Сайвер). В рамках данного подхода принцип глубокой демократии в отношении организационных конфликтов воплощается в методе, получившем название «работа с миром» (world work). В свою очередь, метод «работа с миром» органично влетен в социальную технологию открытых форумов, направленную на поиск социального согласия.

**Ключевые слова:** фасилитация; модерация; медиация; организационный конфликт; посредничество в конфликтах; процессуальная работа с организационными конфликтами; глубокая демократия; работа с миром.

### Введение

Сегодня методы активного, в том числе и социально-психологического, обучения; предназначенные, прежде всего, для системы последипломного образования взрослых, системы бизнес-образования уровня MBA (*Master of Business Administration*) и выше, а также для системы обучения и развития персонала в бизнес-организациях (*T&D, Training and Development*) активно дополняются новыми методами и формами групповой работы. К уже ставшим «традиционными» методам активного обучения относятся: групповая дискуссия, мозговой штурм, метод

<sup>1</sup> Штроо Владимир Артурович — кандидат психологических наук, профессор, заведующий кафедрой организационной психологии, научный консультант магистерской программы «Психология в бизнесе», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия. E-mail: vstroh@hse.ru.

<sup>2</sup> Первоначальный вариант этой статьи опубликован в сборнике: Бизнес-психология — современный ресурс развития организаций (Business Psychology: new resources for organizational development): Материалы Международной научно-практической конференции «Бизнес-психология — современный ресурс развития организаций», 12–15 ноября 2015 г., Москва, НИУ ВШЭ / под науч. ред. В.А. Штроо. М.: Изд-во СГУ, 2016. С. 192–216.

проектов, анализ конкретной ситуации, разбор деловых бумаг, деловые игры, сюжетно-ролевые игры, организационно-деятельностные игры и так далее. Сюда же по праву должен быть включен и социально-психологический тренинг как комплексная форма активного социально-психологического обучения (Аксенова Е.А. и др., 1999; Панфилова, 2003; Штроо, 2015). Новые формы групповой работы — *фасилитация, модерация и медиация* — прочно заняли свои позиции в сфере психологического сопровождения бизнес-процессов, связанных в первую очередь с коллективной выработкой стратегии развития, совместным принятием управленческих решений, преодолением внутриорганизационных конфликтов и т.п. (Базаров, 2013; Болотова, Мартынова, 2013; Мартынова, 2011). Эти формы психологической работы с группой органично включаются в университетский образовательный процесс — в учебном плане одной из первых в России магистерских программ по психологии бизнеса можно найти такую дисциплину, как «Фасилитация, модерация и медиация в бизнесе» (Штроо, Елисеенко, 2015).

Оба эти направления в практической деятельности психолога — активное социально-психологическое обучение и специальная организация группового обсуждения проблем — имеют за рубежом серьезную теоретическую базу и обширный практический опыт. Об этом можно судить как по академическим публикациям, так и по солидным практическим руководствам (см., например: Greco, Baldissin, Nonino, 2013; Knowles, Holton, Swanson, 2012; Kolb, Boyatzis, Mainemelis, 2000; Machteld, 2008; Rough, 1997; Schwarz, Davidson, Carlson, Mckinney, 2005 и др.). Однако для активно развивающегося российского бизнеса фасилитация, модерация и медиация пока еще не очень знакомы. Эти формы групповой работы привлекают к себе пристальное внимание и, как правило, вызывают весьма завышенные ожидания со стороны представителей бизнеса. Напрашивается гипотеза, что происходит это в силу все той же явно выраженной и неизбывной ориентации отечественных предпринимателей на максимальную экономию сил, времени и средств. На этот раз такая ориентация озвучивается примерно так: «Вместо нудного и длительного обучения — волшебное воплощение мечты о мгновенном решении всех сложных проблем!»

### **Терминологические уточнения: «что есть что» в психологической работе с группой?**

Попробуем разобраться, есть ли основания для этой гипотезы? Прежде всего, следует подчеркнуть, что в этой области есть свои «тайные комнаты» и «заколдованные твари». Спросите почти любого российского

топ-менеджера, знает ли он, что такое «фасилитация» (возможная замена: «модерация», «медиация») и вы непременно получите утвердительный ответ. Он никогда не признается, что не знает, что это такое, ведь об этом сейчас так много говорят! После этого попросите его объяснить значение данного слова хотя бы своими словами. Вы услышите столько терминологических дефиниций, сколько раз проделаете эту процедуру с разными людьми. И дело вовсе не в том, что у каждого из ваших собеседников сложился уникальный набор «своих аутентичных слов» для определения известных или мало известных ему специальных терминов. Согласия в этом сегодня нет и среди ученых мужей.

В самом широком смысле сегодня под фасилитацией (от англ. «*facilitate*» — облегчать, помогать) понимают облегчение взаимодействия внутри группы. Это специальная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных перед ней целей. Как правило, фасилитация приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала.

У термина «модерация» (от итал. «*moderare*» — смягчение, сдерживание, умеренность, обуздывание) более сложная судьба. Он имеет несколько совершенно разных значений в зависимости от сферы применения — религия, техника, интернет-форумы, радио- и телепередачи. В контексте же групповой работы модерация преимущественно понимается как процесс целенаправленной активной внутригрупповой коммуникации, позволяющей осуществить разделение труда, специализацию, использовать механизмы кооперации и в результате получить синергетический эффект групповой работы (Петров, 2005).

Термин «медиация» (от лат. «*mediare*» — посредничать), казалось бы, напротив, должен быть благодарен судьбе за ясность и однозначность своей трактовки в нашей повседневной жизни, поскольку в российскую бизнес-действительность он вошел через «юридическую дверь» (Shamlikashvili, 2015). Итак, медиация в юриспруденции — разновидность внесудебного разрешения споров с помощью третьей нейтральной беспристрастной стороны, наиболее мягкая форма альтернативного урегулирования споров. С 2006 г. в России выходит специализированный журнал «Медиация и право. Посредничество и примирение»<sup>3</sup>. Более того, в отличие от тех, кто громко и гордо, но не всегда обоснованно, называют себя профессиональным «фасилитатором» или «модератором», *медиатор имеет на это юридические основания*. Другими словами,

3 Официальный сайт журнала находится здесь: <http://www.mediationandlaw.ru/>

у специалиста-медиатора есть все предпосылки для формирования четкой и ясной профессиональной идентичности. В 2014 г. Министерство труда и социального развития РФ утвердило Профессиональный стандарт «Специалист в области медиации (медиатор)»<sup>4</sup>. Согласно этому стандарту, медиатор помогает сторонам выработать определенное соглашение по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения (Шамликашвили, 2010).

«Фасилитатор» и «модератор» до сих пор, насколько мне известно, официальными, то есть институционально оформленными профессиями в Российской Федерации не являются. Более того, они все еще никак не самоопределяются относительно друг от друга. Здесь явно напрашивается еще одна гипотеза, назовем ее *гипотеза тождественности*, которая звучит следующим образом: «Фасилитация» и «модерация» — это два различных термина для обозначения одного и того же, а именно: технологии оптимальной организации группового решения проблем (группового принятия решения). Сравните: «под модерацией понимается «целенаправленное технологичное руководство групповым обсуждением темы или анализом проблемы, предполагающим совместную разработку вариантов ее решения» (Чанько, 2011, С. 338). Различия же этих двух терминов сводятся лишь к географическому (национальному) происхождению и преимущественному использованию. «Фасилитация» имеет североамериканское происхождение, а «модерация» — германское. Считается, что метод модерации возник в Германии в начале 1970-х гг. на основе уже широко известного в то время американского метода повышения групповой креативности «мозгового штурма» (*brainstorming*). Причем в основе модерации лежит особая методика структурирования групповых обсуждений и выработки эффективных коллективных решений, получившая название «Метаплан»<sup>5</sup>.

Итак, приходится признать, что в этой статье нам вряд ли удастся достичь полной ясности в понимании значения этих трех терминов. Однако чего-то определенного для наших дальнейших рассуждений все-таки стоит придерживаться. Наиболее удачной на сегодня мне представляется позиция Т.Ю. Базарова, сформулированная им для журнала «Организационная психология»<sup>6</sup> в статье «Бизнес-образование: раз-

<sup>4</sup> См. здесь: [http://mediacia.com/m\\_docs/Profstandart.pdf](http://mediacia.com/m_docs/Profstandart.pdf)

<sup>5</sup> Название «Метаплан» является собственностью компании «Metaplan GmbH», URL: <http://www.metaplan.com>.

<sup>6</sup> Научный сетевой журнал НИУ ВШЭ «Организационная психология. Organizational Psychology», URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/>

вите организаций или организация развития?». В качестве основания для соотнесения и различения значений терминов «фасилитация», «модерация» и «медиация» он предложил выделить три аспекта любой групповой работы — содержание (предмет) совместного обсуждения, группу в целом и личность каждого участника в отдельности. Тогда *модерация направлена на работу с содержанием*, то есть на расширение индивидуального видения проблемы партнерами по (групповому) взаимодействию за счет использования вопросно-ответных процедур, соотнесения разных точек зрения, рассмотрения ситуации с различных, зачастую неочевидных сторон. *Фасилитация, в свою очередь, — это работа с процессом коммуникации* и обеспечение через групповые нормы возможности свободного движения информации в группе. Основной целью фасилитатора является создание условий для эффективной групповой работы путем задания регламентов, ролевой структуры, организации физического и коммуникативного пространства. *Медиация в данном контексте — это создание условий для индивидуальных проявлений участников группы*, их личностного развития, это работа по оптимизации психологического климата, созданию благоприятной атмосферы для личностного раскрытия участников и их внутреннего развития, также работа с эмоциональным состоянием участников (Базаров, 2013).

### **Организационный конфликт как предмет работы практического психолога**

Конфликты и конфликтные отношения в организациях всегда были в зоне повышенного внимания как теоретиков (социологов, психологов, чуть позже — конфликтологов), так и практиков, в первую очередь, самих управленцев. У желающих читателей всегда есть возможность заглянуть в диссертации, выполненные на эту животрепещущую тему за последние 10–15 лет (см., например, Гвоздарева, 2006; Деккушева, 2010; Зернышко, 2005; Кан, 2002; Прибыловский, 2008; Сурвилло, 2009 и др.). У психологов-практиков, в частности, бизнес-психологов, к конфликтам — особый интерес. Совершенно не случайно свой пленарный доклад на Международной научно-практической конференции «Бизнес-психология — современный ресурс развития организаций» (Москва, НИУ ВШЭ, ноябрь 2015) Стивен Бентон, член правления Ассоциации бизнес-психологов Великобритании, Директор Центра бизнес-психологических исследований, руководитель магистерской программы «Business Psychology» Университета Вестминстера (Лондон, Великобритания) назвал так: «*Конфликт на работе и его роль в конкурентоспособной организации*» (*Workplace Conflict and Its Role in the Competitive Organisation*).

Стержнем деятельности бизнес-психолога, твердо убежден С. Бен-тон, является его умение распознавать личностные особенности восприятия и участия в конфликтной ситуации, выявлять стили общения в группе, управлять конфликтной ситуацией, организовывать эффективное взаимодействие команд, анализировать принимаемые в организации решения, управлять процессом снижения разногласий в группе. Свой взгляд на предметное содержание бизнес-психологии С. Бентон представил следующим образом (Рис. 1).

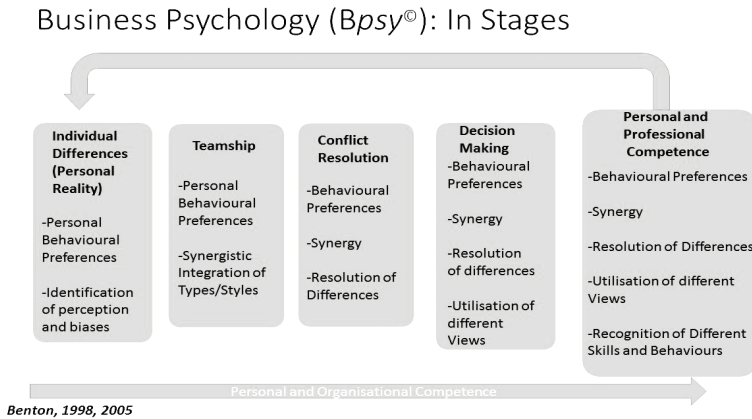


Рисунок 1. Предметное содержание бизнес-психологии (Benton, 2016)

По его мнению, необходимо комплексное объединение пяти основных содержательных блоков, которые должны находиться в зоне интереса бизнес-психологов. Именно в рамках этих содержательно-предметных областей заложены возможности бизнес-психологии в реализации своей основной цели, а именно: создание в бизнесе условий для повышения эффективности как личностного функционирования, так и организации в целом (Иванова, 2015; Benton, 2016).

**Блок А.** Восприятие конфликта и индивидуальные различия — личные поведенческие реакции на конфликтную ситуацию, пути и способы разрешения конфликтов, стили межличностного общения и взаимодействия.

**Блок Б.** Формирование команд — поведенческие реакции и установки в синергетической интеграции различных типов индивидуального и группового поведения.

**Блок В.** Разрешение конфликтов — поведенческие реакции и

установки на урегулирование разногласий на различных уровнях социального взаимодействия.

**Блок Г.** Принятие решений в группе — поведенческие реакции для синергетического урегулирования разногласий в группе.

**Блок Д.** Компетенции — поведенческие реакции и установки на урегулирование разногласий при взаимодействии с моделями поведения, основанных на различных подходах.

Обозначив чрезвычайно важное место, которое занимает конфликт в предметном поле психологии бизнеса, я не стану здесь воспроизводить существующие теоретические модели конфликта и поведения конфликтующих сторон в нем с точки зрения их личностных особенностей. Мы с вами сосредоточимся, во-первых, не на межличностных конфликтах, а на социальных, т.е. межгрупповых конфликтах, возникающих и разворачивающихся в организационном контексте. Во-вторых, от описания содержания (**что** происходит?) мы перейдем к обсуждению функционирования (**как** осуществляется?). Это означает, что я постараюсь обозначить и соотнести между собой основные *технологии работы с конфликтом*, работы, осуществляемой *третьей стороной*, исходно не вовлеченной в конфликтную ситуацию. Другими словами, мы поговорим именно о медиации как направлении профессиональной деятельности практического психолога.

**Работа посредника с социальным конфликтом — что это: ликвидация, управление, разрешение, урегулирование, преодоление?**

Есть еще одна понятийная ловушка, которая подстерегает нас в этой области. Она связана с описанием того способа воздействия на конфликт, а точнее — работы с ним, который предпочитают или к которому стремятся. С начала времен с конфликтами *боролись*, на них не смотрели, сложа руки. Их пытались *не допустить, подавить, ликвидировать*, затем — (*раз*) *решить, направить, урегулировать и управлять*, наконец, *преодолевать*. Так что же можно и нужно уметь делать с конфликтом?

**Управляем ли конфликт?** Одну из таких дилемм четко обозначил Б.Л. Еремин. Выделяя два теоретических подхода к пониманию самого конфликта и отношения к нему, Б.Л. Еремин убедительно демонстрирует и различия в способах воздействия на него. *Первый подход* связан с пониманием конфликта как столкновения, борьбы, противодействия и прочее. Соответственно, как преимущественно негативное явление повседневной организационной жизни, конфликт должен быть ликвидирован максимально быстро путем *управления* им. При чем управление (манипуляция) конфликтом осуществляется с главной целью — извлечь



из него максимальную пользу для себя. *Второй подход* базируется на представлениях о конфликте как естественном условии существования взаимодействующих людей, инструменте (механизме) развития организации. С этой точки зрения, управление конфликтом принципиально невозможно, поскольку он представляет собой *саморегулирующийся процесс*. Поэтому из всех терминов, вынесенных в заголовок данного раздела, в этом подходе предпочитается термин «*преодоление*» (Еремин, 2008).

Следовательно, понимание конфликта как процесса развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций позволяет выделить в этом процессе три фазы: конфронтационная (военная); компромиссная (политическая) и коммуникативная (управленческая) (Еремин, 2008). В *конфронтационной фазе* развития конфликта стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации чужого интереса. В *компромиссной фазе* стороны прибегают к переговорам, в ходе которых стремятся найти общий интерес путем взаимных уступок, продолжая преследовать при этом собственную выгоду. В *коммуникативной фазе* стороны стремятся прийти к согласию на основе признания суверенитета различных интересов, которое позволяет обнаружить возможность взаимодополнения их интересов (Рис. 2).

Таким образом, конфликт представляет собой *процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации*. Следует отметить, что данная концепция конфликта и работы с ним обладает целым рядом преимуществ. Однако одно из ее ограничений состоит в использовании термина «коммуникация» не в общеупотребимом для психологии значении. Получается, что в коммуникацию стороны вступают лишь на третьей фазе развития конфликта, и остается непонятным, каким образом они обмениваются информацией на предшествующих фазах (Еремин, 2008).

Важным для такого взгляда на конфликт, его развитие и работу с ним является еще одно понятие — «*кризис*» как период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов. Исходя из этого, *работа с начавшимся конфликтом (управление)* — это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия путем преодоления кризисов, что способствует переходу конфликта в следующую фазу. При этом остается неясным — и в этом заключается второе ограничение — кем реализуется эта деятельность «по обеспечению»? Одной из сторон, участвующих в конфликте, обеими сторонами попеременно или одновременно? Или же это остается исключительно сферой ответственности той самой третьей, якобы незаинтересованной стороны?

Однако все мы прекрасно знаем, что такой третьей, но весьма заинтересованной, стороной в организационных конфликтах часто становится руководитель — непосредственный или вышестоящий. Тогда и идут в

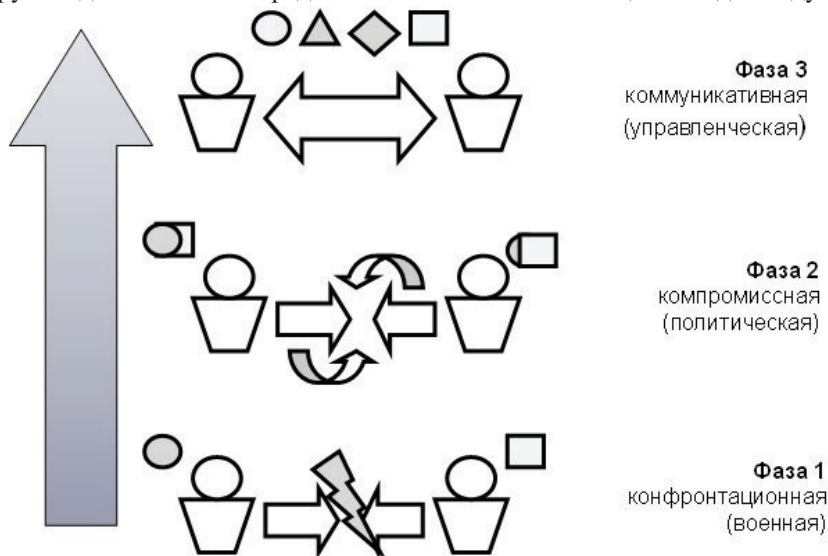


Рисунок 2. Схема развития конфликта, по Б.Л. Ерёмину

ход такие классические «структурные методы управления конфликтами», как прямое вмешательство в пользу одной из сторон, «разведение» участников по ресурсам, целям и средствам, перераспределение функциональных обязанностей и тому подобное. *Профилактика конфликта* в организации, следуя этой логике, предполагает прогнозирование возможности возникновения конфликтов на основе мониторинга конфликтных ситуаций в организации при полноценном информационно-аналитическом его сопровождении<sup>7</sup>.

Таким образом, чрезвычайно плодотворная в части теоретических оснований концепция организационных конфликтов оказалась не подкрепленной технологически. Сформулированы и обоснованы общие цели работы с конфликтом, а также критерии их достижения, но не описаны конкретные действия по достижению этих целей. Роль посредника в преодолении организационного конфликта остается совершенно непроясненной.

<sup>7</sup> См., например: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2016.

**Конструктивная психология конфликта.** Оригинальную позицию в отношении конфликта и работы с ним сформулировал Б.И. Хасан. По его мнению, «конфликт — это такая специфическая организованность деятельности, в которой противоречие удерживается в процессе его разрешения» (Хасан, 2003, С. 23). Исходя из этого, под конфликтной компетентностью автор понимает умение удерживать противоречие в продуктивной конфликтной форме, способствующей его разрешению. Особой задачей, которую необходимо решить психологу в ситуации конфликта, является его *самоопределение*. Внутри конфликтного процесса возможны следующие варианты самоопределения: участник; арбитр; посредник; консультант; представитель; миротворец. Нас, как вы догадываетесь, прежде всего интересует вариант, именуемый посредником.

*Посредничество в конфликте* ни в коей мере не может претендовать на разрешение конфликта, утверждает Б.И. Хасан, оно лишь направлено на организацию процесса, для которого неприемлемы насильственные действия. Следовательно, «предметом собственности в конфликте для посредника, в отличие от участника, является не предмет и материал конфликта, а формальная сторона взаимодействия, т.е. его организованность» (Хасан, 2003, С. 99). Главная цель *посредника (медиатора)* — организовать нормальный, т.е. по возможности максимально продуктивный обмен вербальными действиями участников, добиться того, чтобы конфликтующие слушали и слышали друг друга. Психотехника посредничества здесь реализуется в рамках конструктивно регулирующей стратегии, базирующейся на предпочтении дальних целей (выгод) ближним, сиюминутным целям.

Организационной формой осуществления посредничества в конфликте выступают «культурные переговоры» (см. также: Кеннеди, 2013; Фишер, Юри, Паттон, 2013; Штроо, Серов, 2011). Структурная модель переговоров в этом случае включает следующие элементы (Рис. 3).

Каждый элемент переговорного процесса может быть раскрыт в форме вопросов, на которые участник должен найти ответы, как в ходе подготовки, так и во время переговоров, если он хочет, чтобы они прошли успешно. Следует также подчеркнуть, что пункты 2–6 и 8–10 также могут стать специфическим предметом переговоров.

1. *Предмет переговоров, который не совпадает с предметом конфликта.* Какая действительность требует преобразований, которые не могут быть осуществлены одной стороной независимо от другой?

2. *Участники переговоров.* Кто является истинным участником пере-



Рисунок 3. Структурные элементы переговорного процесса, по Б.И. Хасану

говоров? Кто еще заинтересован в результатах переговоров?

*3. Интересы и цели сторон.* В чем состоят подлинные интересы сторон? Какие цели они преследуют (ближайшие и отдаленные)? В чем сходство наших интересов и целей?

*4. Легитимность.* По каким правилам будем договариваться, каким нормам следовать?

*5. Стандарты принятия решений.* На какие стандарты или прецеденты будем ориентироваться в принятии решений?

*6. Варианты решений.* Какие варианты решений возможны? Какие из них можно «выложить на стол»?

*7. Взаимные обязательства.* Какие обязательства должна взять на себя каждая из сторон для реализации принятых решений?

*8. Ресурсы.* Какие ресурсы потребуются для реализации решений? Какими ресурсами располагают каждая из сторон?

*9. Контроль выполнения решений.* Кто и как будет контролировать выполнение сторонами принятых решений?

*10. Санкции.* Предусматриваются ли какие-то санкции за конкретные действия партнеров?

Итак, данная концепция имеет в своей основе не только собственные концептуальные представления о природе конфликта, кстати, весьма сходные со взглядами Б.Л. Еремина, но и выход на уровень практической деятельности, то есть технологии работы с конфликтом. При этом по-

*средник (медиатор)* старается удержать стороны, и удержаться сам, в зоне исключительно рационального осмысления и осознанного поведения. Какое-либо принципиальное отличие посредничества в межличностных конфликтах от посредничества межгрупповых конфликтах специально не обсуждается.

**Модерация как преодоление конфликта в группе (организации).** Наш анализ был бы неполным, если бы мы обошли своим вниманием еще одну концепцию работы с социальным (организационным) конфликтом, в рамках которой медиация «уступает» место модерации. Например, А. Редлих и Е. Миронов полагают, что медиация, как посредничество в межличностном конфликте, уступает место модерации в тех случаях, когда конфликтующая диада разрастается до группы. Иначе говоря, по мнению авторов, *медиация, направленная на разрешение противоречий в группе людей (например, сотрудников отдела), может называться модерацией* (Редлих, Миронов, 2009). Соответственно, модерация представляет собой структурирование и организацию процесса коммуникации в группе при обсуждении некоторой темы. А в ситуации конфликта, при котором различные члены группы отстаивают противоположные интересы (потребности, стремления, желания или притязания), речь идет о модерации конфликта. «В данном случае модератор организует **процесс преодоления конфликта** (выделено мной — В.Ш.) в группе» (Редлих, Миронов, 2009, С. 53).

На основании анализа опыта работы 150 германских модераторов А. Редлих разработал обобщенную стратегию<sup>8</sup> модерации конфликтов, включающую шесть этапов. Согласно ей, модератор, выражаясь метафорически, должен:

- 1) **рассеять туман ложных представлений** — сформулировать и согласовать с заказчиком (руководителем) задачу модерации;
- 2) **избежать пустыни фасадов** — сформировать межличностный контакт, способствующий повышению доверия и открытости в группе;
- 3) **обойти болото неясных целей** — зафиксировать темы и предмет конфликта;
- 4) **расчистить заросли аргументов** — прояснить точки зрения, предпосылки и мотивы конфликта;
- 5) **преодолеть горы упрямства** — сдвинуть позиции сторон с «мертвой точки» и согласовать решение;

<sup>8</sup> Термин «стратегия» — авторский, хотя и представляется мне не очень удачным в данном контексте. Метафорическое обозначение этапов скорее наводит на мысль о столь популярной нынче «дорожной карте».

б) *пройти через равнину бездействия* — обеспечить реализацию принятых решений (Рис. 4).

С подробностями конкретных действий модератора на каждом из перечисленных шагов читатели смогут познакомиться в упомянутой работе (Редлих, Миронов, 2009). Для нашего дальнейшего обсуждения необходимо лишь подчеркнуть, что работа медиатора здесь, во-первых, направлена на коммуникацию и ее содержание (предмет конфликта, позиции сторон и т.п.), и, во-вторых, сфокусирована преимущественно на рациональных аспектах вовлекаемой в работу психической активности участников, то есть на процессах сознания и мышления<sup>9</sup>. Фактически технология работы модератора может быть описана как использование различных способов перевода «предзнания» (то есть как бы недоосознанного знания) в осознанное знание, выражаемое в языке, и последующая его фиксация посредством визуализации. Визуально оформленное в схемах, таблицах, рисунках общее знание (о целях, намерениях, жела-

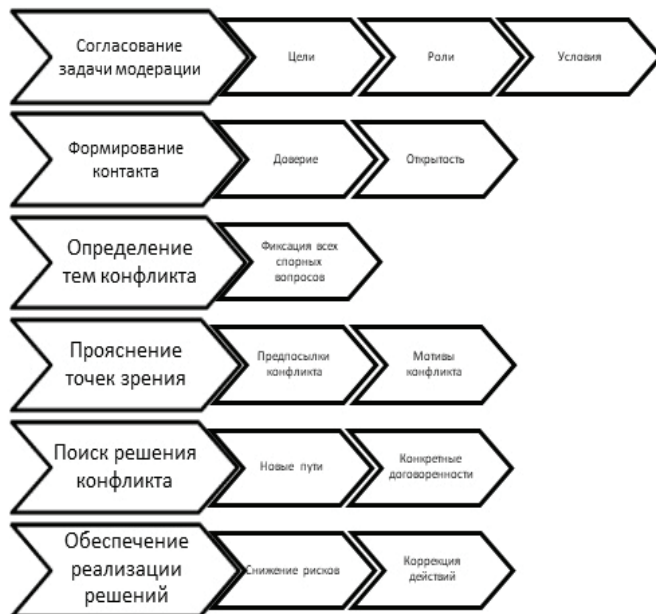


Рисунок 4. Шесть этапов модерации конфликта, по А. Редлиху и Е. Миронову

<sup>9</sup> Впрочем, призывы не упускать из виду эмоциональную составляющую медиативного процесса звучали и ранее (см., например: Jones, Bodtker, 2001).

ниях, стремлениях, мнениях, аргументах и т.п.) способствует созданию единого мыслительного и коммуникативного пространства совместного «думания» и принятия решений.

### **Процессуальная работа с организационными конфликтами**

Все вышеизложенные точки зрения на природу конфликтов и способы (или хотя бы базовые принципы) работы с ними обладают одним общим ограничением. Чтобы иметь возможность двигаться — от конфронтации к коммуникации (Б.Л. Еремин), от конфликта к переговорам (Б.И. Хасан), от формулировки задачи модерации к реализации принятых решений (А. Редлих, Е. Миронов) — необходимо одно, но обязательное условие: *стороны должны иметь добрую волю и намерение договориться!*

По мнению же представителей **процессуальной психологии**, это — ***уже не конфликт***. Или — ***еще не конфликт***. Подлинный конфликт возникает тогда, когда один его участник или оба заявляют: «Я категорически не желаю разговаривать с этим человеком!». Вот как иллюстрирует эту мысль Макс Шупбах, президент института глубинной демократии (*Deep Democracy Institute, DDI, Сан-Франциско, США*), в своем интервью бизнес-журналу «Управление компанией»: «Хорошая аналогия — бокс. У каждого боксера есть своя стратегия до того момента, пока его первый раз не ударили. Когда ты получаешь первый удар, все твои стратегии исчезают, потому что ты впадаешь в ярость, и тебе уже не важны ни твой бизнес, ни твоя команда — обычный фокус сбивается. Люди становятся непредсказуемыми и крайне иррациональными. Поэтому и решать такие конфликты надо не на привычном логическом уровне, а на иррациональном. Многие хронические конфликты сопротивляются линейной логике решения. Ведь люди вообще-то неглупые, и если понимают, как проблему можно решить, то делают это. А вот если вы чего-то не можете понять, это уже нечто из области иррационального» (цит. по: Хананова, 2010, С. 14).

Арнольд Минделл, физик-теоретик по первому образованию, позже психотерапевт, последователь К.Г. Юнга, имея уже довольно обширный клинический опыт, в конце 1980-х гг. сосредоточился на социально-психологических процессах, протекающих в больших группах. Свои идеи он сформулировал в итоге в виде политического принципа, который назвал «Глубинная демократия» (*deep democracy*), и метода практической работы, получившего название «Работа с миром» (*world work*). В отличие от «классической» демократии, которая подразумевает подчинение меньшинства большинству, глубинная демократия подчеркивает важность

любого мнения, любой позиции и любого мировоззрения. Более того, любая информация, которую несут эти мнения, позиции и мировоззрения, необходима, чтобы понять целостный процесс системы. Понимание того, каким образом индивиды и организации централизируют и маргинализируют (вытесняют на границу внимания/сознания) информацию и опыт, необходимо для обнаружения и изменения групповых установок, препятствующих нахождению адекватных решений. Следует также подчеркнуть, что идеология открытости, изменчивости (подвижности) и включенности, лежащая в основе глубинной демократии, а также методология работы с миром являются подходом, **направленным на работу с конфликтом**, что совсем не означает обязательного **разрешения конфликта**. Некоторые (социальные и политические) конфликты настолько глобальны по своей природе, что любое их локальное разрешение воспринимается лишь как преходящее явление.

В другом своем интервью М. Шупбах подчеркивает, что *глубинную демократию* нельзя назвать общепринятым взглядом на организационные конфликты ни в психологии, ни в управлении. «В основе традиционного системного мышления лежит «ньютоновская», классическая теория механики, а вот глубинная демократия базируется, скорее, на квантовой механике. Другими словами, решения, которые предлагает глубинная демократия, зачастую идут вразрез с законами природы, традициями, даже интуицией» (цит. по: Бородаченко, 2011, С. 49).

В основе глубинной демократии лежит **теория процессуальной работы** (*process work*), составляющая методологическую основу так называемой процессуально-ориентированной психологии (*process-oriented psychology*), активно выходящей последнее время за рамки чисто клинической, психотерапевтической практики (Николаев, Николаева, 2014; Siver, 2010). Стоит признать, что даже краткое (в рамках данной статьи) знакомство с данной теорией представляется мне весьма затруднительным для читателя ввиду разветвленной оригинальной терминологии и повышенной метафоричности языка, которым пишет сам А. Минделл. Однако без ключевых понятий и соответствующих им терминов или метафор нам никак не обойтись.

Ключевым, базовым для данной теории является понятие **«процесс»**, который определяется здесь как постоянный поток информации, ощущаемый человеком через слабые сигналы внешних воздействий, телесные симптомы, опыт взаимоотношений с другими людьми и иные каналы движения информации. Различаются *первичный и вторичный процессы*. **Первичный процесс** составляют телесные ощущения, поступки и мысли,



с которыми человек легко отождествляет себя, признает их «своими». Иными словами, это все аспекты опыта, которые связаны с нашей обычной самоидентификацией. Соответственно, *вторичный процесс* — это аспекты нашего опыта, которые мы воспринимаем как находящиеся вне нашей обыденной самоидентификации. Информация, содержащаяся во вторичных процессах, обычно отрицается или проецируется вовне, например, на других людей.

Важно отметить, что психическую активность фасилитатора<sup>10</sup> (специалиста по процессуальной работе с внутри- и межгрупповыми конфликтами) и группы организуют одни и те же силы и информационный поток. Они порождают особое поле, которое тянет людей в разных направлениях — *ролях*. Эти роли подобны точкам притяжения (точкам аттракции), которые, в рамках теории хаоса, структурируют общее поле. Некоторые роли, если на них не обращают должного внимания, становятся *ролями-призраками*, например, сексизм в организациях. Хотя роли-призраки не проявлены, все чувствуют их присутствие и страдают от них (Шупбах, 2010). Однако есть роли, которые облегчают прохождение группой полного процесса. Такие роли встречаются в каждой группе, но при этом они не всегда осознаются и выражаются группой. Одним из примеров такой роли является *роль старейшины*.

Роли-призраки могут быть обнаружены в коммуникации. Если внимательно вслушаться в высказывания лидеров, то можно получить своеобразные подсказки о наличии в организации (группе) таких *«ролевых полярностей»*. Например, часто повторяемое заявление руководителя «Мы сильны и твердо знаем, куда двигаться дальше» позволяет уловить сигнал о существовании в группе противоположной полярности, сомневающейся и скептической, то есть как раз того, для кого произносятся эти слова. Заявление «Все мы упорно трудились, но организация не ценит это», — еще один простой пример этого явления. В этом случае «организация» выступает фигурой, подобной призраку, которая не ценит всеобщую работу. Если мы даем право голоса этим «призракам», группы (организации) могут найти их скрытый творческий потенциал и значе-

<sup>10</sup> И в процессуальной психологии специалиста, внешнего по отношению к самому конфликту и его участникам, предпочитают называть не медиатором, а фасилитатором. По-видимому, это происходит вследствие сужения значения термина «медиация» до прямолинейного «примирение сторон», с одной стороны, и значительного расширения термина «фасилитация», с другой стороны. Последнее также характерно и для человекоцентрированного подхода, например, к образованию, где педагог рассматривается прежде всего именно как фасилитатор, который помогает ребенку в процессе развития, облегчает «трудную работу роста» (К. Роджерс).

ние. Работа с миром определяет ту точку, в которой группе брошен вызов в ее собственном развитии (через необходимость идентифицироваться с новой идеей или опытом) как *край* (*edge*). В вышеупомянутом примере, краем для этих сотрудников является идентификация себя с организацией, жертвами которой они себя считают (Schupbach, 2004; 2007).

Я вынужден опустить здесь более подробное изложение идей А. Минделла о трех уровнях опыта — реальность консенсуса, страна сновидений, чувствующая сущность (*consensus reality, dreamland, sentient essence*) — в силу ограниченности объема журнальной статьи<sup>11</sup>, и перехожу непосредственно к описанию работы с конфликтами.

Первое, с чего она начинается, — это **признание того факта, что так называемая «нейтральность» фасилитатора, участвующего в работе с конфликтом, хотя и желательно, но невозможна.** В глубинной демократии этот факт не только не отрицается, но и продуктивно используется. Именно собственная внутренняя работа фасилитатора по осознанию первичных и вторичных сигналов, его собственное личностное развитие — важная составляющая его способности фасилитировать конфликты. Фасилитатор *hic and hoc* является частью общего поля конфликта и его внутренние состояния сознания также влияют на внешнее поле. Первая задача фасилитатора — заметить и исследовать слабые сигналы, а вторая задача — любознательно следовать за ними куда-то в неизведанное, таинственное и мистическое (Минделл, 2011).

Циклическую модель процессуально-ориентированного разрешения конфликта можно представить в виде путеводителя по обращению с конфликтами (Рис. 5). Данный цикл обычно наиболее эффективен при работе с конфликтами между индивидами или малыми группами людей. Причем в него можно войти в любой момент (на любом шаге), но, главное, его нужно пройти целиком, т.е. завершить полный цикл. Очень важно отметить, что в отличие от традиционного медиаторного предписания «не занимать в конфликте ничью сторону», здесь как раз напротив, настоятельно рекомендуется «побывать на обеих сторонах». Не занять ничьей позиции означает «повиснуть в воздухе без опоры». «Побывать на обеих сторонах» позволяет изучить их, примерить на себя, прожить и проникнуться не только логическими аргументами, но и их иррациональными основаниями, и при этом «не застрять» ни в одной из них. А стало быть, получить объемное видение конфликта и обрести баланс собственной позиции.

---

<sup>11</sup> Об этом можно прочесть в многочисленных книгах Арнольда и Эмили Минделл, большая часть которых уже переведена на русский язык.

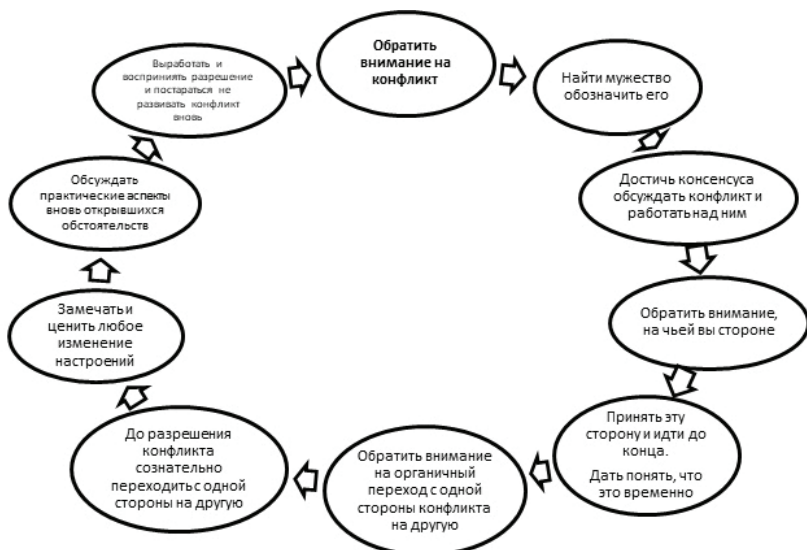


Рисунок 5. Базовый процессуально-ориентированный цикл разрешения конфликта (источник: Siver, 2006)

Заслуживает отдельного упоминания и такая форма фасилитирования конфликтов в больших группах — целостных организациях или местных сообществах, — как «Открытый форум» (*open forum*). В рамках процессуальной работы так называют упорядоченные демократические собрания лицом к лицу или в виртуальном пространстве, где каждый *чувствует себя представленным*. Более того, открытый форум представляет собой такое коммуникативное пространство, специально создаваемое в организации, где могут выражаться и наиболее глубинные чувства и сновидения (фантазии) ее сотрудников, невзирая на статус, пол, возраст или стаж работы. А еще открытый форум — это места публичных собраний, где происходят открытые дискуссии о проблемах сообщества<sup>12</sup>. Это идеальная обстановка, в которой сообщество может познакомиться с богатейшим многообразием идей и чувств своих членов (Минделл, 2011).

Действия ведущего (фасилитатора) такого форума сложно представить как строгую и определенную логическую последовательность. Го-

<sup>12</sup> В 2013 г. в рамках учебной программы — «интенсива» Института Глубинной Демократии под названием Deep Democracy Leadership, Coaching, and Facilitation Training «Living is Leading is Art is Politics» (San Francisco, CA, USA) мне довелось участвовать в подготовке и проведении Открытого форума для местного сообщества одного из районов города Сан-Франциско.

раздо более удачным описанием для этого А. Минделл считает метафору *танца*. Есть лишь некоторые ориентиры, ключевые события и процессы. Прежде всего, это — установление психологического контакта с собравшимися, основы для выстраивания открытых человеческих отношений, которое начинается с рассказа о себе, своих особенностях, релевантных для происходящего. Важно поблагодарить присутствующих за то, что они пришли сюда, особенно — тех, кого они почитают за своих старейшин (наиболее авторитетных, уважаемых членов сообществ). И еще: важно четко задать регламент Форума, то есть время его начала и окончания, а также — продолжительность выступлений (оптимально — пять минут в начале и две минуты в конце Форума), а далее — «следуйте природе!» Старайтесь распознать ситуативные групповые роли участников, не забывая при этом и о «призрачных ролях» — то есть о тех людях или событиях, которые упоминаются в выступлениях и разговорах, но которые реально не присутствуют или не представлены.

Особую значимость для проведения Открытого Форума имеют так называемые *«горячие точки» (hot spots)* — такие моменты в ходе группового процесса, когда внимание группы мельком касается какой-то темы, но тут же уходит от нее, потому что она оказывается слишком эмоциональной. Как правило, такая «горячая точка» сигнализирует о существующей или потенциальной конфликтной зоне в данной группе или в пространстве межгрупповых отношений. Работать с этой горячей точкой здесь и сейчас или не работать — вопрос, который решается фасилитатором на основе своих собственных внутренних интенций. «Испуганность хочет быть услышанной. Точно та же, как активисты могут не принимать во внимание страх; страх тоже может препятствовать исследованию имеющихся проблем. Важно не столько то, что вы говорите, сколько то, какие чувства вы испытываете в отношении различных ролей, наподобие страха. Быть фасилитатором часто означает идти по узкому пути между активистом, который хочет двигаться вперед, и робким человеком, который хочет отступать» (Минделл, 2011, С. 92).

### **Заключение**

Подводя итоги, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что в конфликт, в который оказывается вовлеченной организационная группа, — это очень специфичный предмет профессиональной работы практического психолога. И если мы будем рассматривать конфликт лишь как досадное препятствие, помеху на пути достижения заветной групповой цели, которую (помеху) необходимо как можно быстрее обойти или перескочить, то мы очень и очень рискуем. Рисуем не только недооценить роль и

влияние конфликта на качество принимаемых групповых решений, а также на добросовестность их последующего выполнения, но также рискуем упустить возможность для самой группы измениться к лучшему.

Рассмотренные в статье подходы к пониманию посреднической (медиаторной) функции практического психолога обладают своими достоинствами и ограничениями. В целом можно сказать, что общей особенностью большинства концепций является преувеличение роли рациональности для позитивного выхода из конфликта, в то время как сам конфликтный процесс в своей психологической подоплеке, как правило, характеризуется иррациональностью мышления и поведения его участников. Даже если конфликт инициируется одной из сторон вполне осознанно и целенаправленно в расчете на собственную победу<sup>13</sup>, его дальнейшее возгорание и усиление возможно лишь при условии постоянной «подпитки» иррациональными убеждениями и умозаключениями обеих сторон. Итак, отказ от иррациональности в пользу рациональности как основы анализа и последующего воздействия на конфликт, является *первым ограничением* подобных концепций.

*Второе ограничение*, на мой взгляд, связано с заявляемым (или подразумеваемым) предписанием нейтральности, незаинтересованности медиатора (посредника), включенного в конфликтный процесс с целью его регуляции. Справедливости ради, стоит отметить, что А. Редлих в ходе обсуждения компетенций профессионального модератора<sup>14</sup> в организационных конфликтах все-таки обращается к изящной и плодотворной метафоре Ф. Шульц фон Туна о «внутренней команде» личности модератора. В этом смысле, профессиональная задача посредника для успешной работы с конфликтом — удержать баланс ценностей в своей «внутренней команде». Более того, в этой внутренней команде непременно присутствуют так называемые «образцовые члены» и «ссылные члены», находящиеся за некоторой границей<sup>15</sup> (Schulz von Thun, 1998). Так вот, такой баланс внутренней команды достигается за счет динамического равновесия парных ролевых противоположностей, например: «контролер нейтральности» и «сочувствующий друг»; «рациональный

<sup>13</sup> Ну, конечно же, с расчетом на собственную победу в этом конфликте! Что, строго говоря, уже само по себе является иррациональным убеждением: «Если я осознанно начал конфликт, то победа будет за мной».

<sup>14</sup> Напомню, что А. Редлих и Е. Миронов исходят из того, что как только конфликтующая диада разрастается до группы, медиация, как посредничество в межличностном конфликте, уступает место модерации.

<sup>15</sup> Явное созвучие с «маргинализируемым меньшинством» в любой социальной группе, по А. Минделлу!

мыслитель» и «эмоциональный контактер». Это значит, не может быть однозначно нейтральной и сугубо рациональной позиции посредника, она все время колеблется. И это — нормально!

**Третье ограничение** связано с конечной целью посредничества в конфликтном процессе. Общепринятая установка: участие посредника в конфликте — межличностном или социальном — всегда во благо. А «благо» заключается в разрешении конфликта к обоюдному удовольствию сторон (задача-максимум) или хотя бы в снятии эмоциональной напряженности и отказе от силовых форм воздействия на оппонента (задача-минимум). Однако, принимая во внимание ту самую «дьявольскую диалектику жизни», нам следует признать, что разрешение конфликта, особенно затяжного или масштабного (по числу вовлеченных сторон), достижимо далеко не любом конкретном случае посредничества. *Помочь конфликтующим сторонам лучше понять себя и друг друга*, вот что, пожалуй, могло бы служить нам профессиональным ориентиром.

Итак, практическая профессиональная деятельность психолога подразумевает необходимость его владения конфликтной компетентностью. Это очевидно. Однако это означает не только, и даже не столько, продуктивное поведение в конфликтной ситуации в качестве одной из конфликтующих сторон, базирующееся на умении удерживать противоречие в продуктивной конфликтной форме, способствующей его разрешению (Б.И. Хасан). Это означает еще и эффективное посредничество в конфликтных взаимодействиях, наибольшую сложность среди которых представляют именно групповые (внутри и между группами) и организационные конфликты.

Именно в этой, **посреднической**, роли от практического психолога требуется умение использовать психотехнологии и психотехники, направленные на работу не только с рациональными, но и иррациональными психическими, социально-психологическими и социальными (групповыми) процессами. Чем более «полноценным», «созревшим», если так можно выразиться, является конфликт, тем в меньшей степени он поддается рациональным способам и приемам работы. Преимущество психолога здесь как раз и заключается в том, что он признает реальность существования этих иррациональных процессов, учитывает их роль и значение в нашей повседневной, в том числе организационной, жизни. Он понимает их содержание и динамику, умеет с ними работать.

Практический психолог способен взять на себя «внешнюю» ответственность и быть внутренне открытым к тому, чтобы вовремя отказаться от исходного намерения «справиться» с конфликтом.

Вместо этого и вместе с участниками конфликта он готов отправиться в путешествие по исследованию конфликта, не зная заранее, куда оно приведет в итоге (Шупбах, 2012). «Сон есть сам свое толкование» утверждал К.Г. Юнг. Решение конфликта заключено в нем самом — продолжаем мы его мысль.

### Литература

1. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Лукьянова Н.Ф. и др. Методы эффективного обучения взрослых: Учебно-методическое пособие. М.; Берлин: ИПК Госслужбы – DSE, 1999.
2. Базаров Т.Ю. Бизнес-образование: развитие организаций или организация развития? [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 4. С. 92–108. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
3. Болотова А.К., Мартынова А.В. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. М.: ИД ВШЭ, 2013.
4. Бородаченко К.В. Глубинная демократия — это попытка найти обобщенный подход (интервью с Максом Шупбахом) // Бизнес, 2011, № 15(950). С. 49–50.
5. Гвоздарева М.А. Посредничество как метод альтернативного разрешения корпоративных конфликтов: дисс. ... канд. социол. наук. М., 2006.
6. Деккушева А.Д. Конфликт в организации: социологический анализ: дисс. ... канд. социол. наук. Пятигорск, 2010.
7. Еремин Б.Л. Конфликтологические основы кадрового менеджмента // Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. С. 419–470.
8. Зернышко И.А. Конфликтологическое консультирование как способ урегулирования конфликтов в организации: дисс. ... канд. социол. наук. М., 2005.
9. Иванова Н.Л. Бизнес-психология — современный ресурс развития организаций. Итоги конференции [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2015. Т. 5. № 4. С. 74–81. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/>
10. Кан М.Ч. Разрешение и регулирование социальных конфликтов в организациях: дисс. ... канд. социол. наук. М., 2002.
11. Кейнер С., Линд Л., Толди К., Фиск С., Бергер Д. Руководство фасилитатора: Как привести группу к принятию совместного решения. (пер. с англ.). М.: Изд-во Дмитрия Лазарева, 2014.
12. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах (пер. с англ.). М.: Альпина Паблишер, 2013.
13. Мартынова А.В. Фасилитация как технология организационного разви-

- тия и изменений [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 2. С. 53–91. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
14. Махтельд П. Приглашение к медиации: практическое руководство (пер. с нем.). М.: МЦУПК, 2009.
  15. Минделл А. Процессуально-ориентированная работа с конфликтами: глубинная демократия открытых форумов. (пер. с англ.). М.: Беловодье, 2011.
  16. Николаев А.Ю., Николаева Е.В. Процессуально-ориентированная психология: философско-религиозные, психологические, психофизиологические основы метода. Метанавыки работы психолога / под ред. А.В. Котельниковой. М.: ТЕЗАУРУС, 2014.
  17. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003.
  18. Петров А.В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации. СПб.: Речь, 2005.
  19. Прибыловский В.М. Социальные механизмы управления организационными конфликтами: дисс. ... канд. социол. наук. М., 2008.
  20. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления (пер. с нем.). Харьков: Гуманитарный центр, 2005.
  21. Редлих А., Миронов Е. Модерация конфликтов в организации. СПб.: Речь, 2009.
  22. Сурвилло Е.Ю. Социальная технология урегулирования организационных конфликтов в коммерческих организациях розничной торговли: дисс. ... канд. социол. наук. СПб., 2009.
  23. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод (пер. с англ.). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
  24. Хананова Н. Разрешение конфликтов вне привычной логики. Когда стратегии не работают (интервью с Максом Шупбахом) // Управление компанией, 2010. № 10. С. 12–17.
  25. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. СПб.: Питер, 2003.
  26. Хертель А. фон. Профессиональное разрешение конфликтов. Медиативная компетенция в Вашей жизни (пер. с нем.). СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007.
  27. Чанько А.Д. Команды в современных организациях (+CD): учебник. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011.
  28. Шамликашвили Ц.А. Медиация как альтернативная процедура урегулирования споров: что необходимо знать судье... учеб. пособие для вузов. М.: МЦУПК, 2010.



29. Шупбах Э. Глубины менеджмента [Электронный ресурс] // Компания. Деловой еженедельник (KO.RU), 2012, № 14 (699). URL: <http://ko.ru/arhive/item/127662>
30. Шупбах М. Структура работы фасилитатора [Электронный ресурс], 2010. URL: <http://deepdemocrasy.ru/6/159.html>
31. Штроо В.А. Методы активного социально-психологического обучения. М.: Юрайт, 2015.
32. Штроо В.А., Елисеенко А.С. Фасилитация, модерация и медиация в бизнесе: Progr. учеб. дисц. для напр. 37.04.01 «Психология» подг. магистра для программы «Психология в бизнесе». М., НИУ ВШЭ, 2015.
33. Штроо В.А., Серов С.Ю. Эмоциональный интеллект участников как фактор эффективности деловых переговоров [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 1. С. 8–23. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
34. Bens I. Advanced Facilitating Strategies: tools & techniques to master difficult situations. San Francisco: Jossey–Bass, 2005.
35. Benton S. The Bpsy<sup>©</sup> Business Psychology Model: A personal View // Business psychology: an international perspectives. Moscow: University book, 2016, P. 24–40.
36. Bunker B. Managing conflict through large-group methods // The handbook of conflict resolution: theory and practice / Ed. by M. Deutsch, P.T. Coleman, E.C. Marcus. Jossey–Bass A Wiley Imprint, 2006. P. 757–780.
37. Crawley J., Graham K. Mediation for Managers: Resolving Conflict and Rebuilding Relationships at Work. London — Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2010.
38. Greco M., Baldissin N., Nonino F. An Exploratory Taxonomy of Business Games // Simulation & Gaming, 2013. Vol. 44(5), P. 645–682.
39. Jones T.S., Bodtker A. Mediating with Heart in Mind: Addressing Emotion in Mediation Practice // Negotiation Journal, July 2001, Vol. 17, Is. 3, P. 217–244.
40. Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development (7-th Ed.). N.Y.: Routledge, 2012.
41. Kolb D.A., Boyatzis R.E., Mainemelis C. Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions // R.J. Sternberg and L.F. Zhang (Eds.). Perspectives on cognitive, learning, and thinking styles. NJ: Lawrence Erlbaum, 2000.
42. Machteld P. Referral to mediation: A practical guide for an effective mediation proposal, SDU Uitgevers, 2008.
43. Rough J. Dynamic facilitation and the magic of self-organizing change // The

- Journal for Quality and Participation. 1997. Vol. 20. Iss: 3. P. 34–38.
44. Schulz von Thun F. Miteinander Reden (3): Das “Innere Team” und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: Rowolt, 1998.
  45. Shamlkashvili Ts. State of the Art: Mediation in Russia // Alternatives to High Costs of Litigation, October 2015, Vol. 33, No. 9, P. 136–138.
  46. Siver S. Deep Democracy // S. Schuman (Ed.). The Handbook for Working with Difficult Groups: How They Are Difficult, Why They Are Difficult, and What You Can Do About It (International Association of Facilitators). NYC: Jossey-Bass, 2010, P. 275–292.
  47. Siver S. Process Work and the Facilitation of Conflict: PhD Dissertation. Union Institute & University Cincinnati, Ohio, 2006.
  48. Schupbach M. Worldwork: ein multidimensionales Change Management Modell. Zeitschrift fuer Organisations Entwicklung, 2007, Nr. 4, S. 56–64.
  49. Schupbach M. Worldwork in the Corporate World: A Case Description: Europe and Carribeans, Change Management in a Global 500 Company, 2004. Retrieved from: <http://www.deepdemocracyinstitute.org/ddi-publications.html>
  50. Schwarz R., Davidson A., Carlson P., Mckinney S. (Eds). The Skilled Facilitator Fieldbook. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

***W.A. Stroh Practical Psychologist as mediator. Psychological handling with organizational conflicts***

*Abstract.* The article discusses of one of the difficult areas in professional practical work business psychologist. Among the professional competencies of the business psychologist, the conflict competence is also, as a rule, expected from others. This type of activities is considered here in the context of the three main forms of group psychological work – facilitation, moderation and mediation. Organizational conflict mediation is in a focus of our attention. Summarizes and analyzes modern views on the nature of social conflicts, as well as to work with them. Particular attention is paid to the process-oriented approach in psychology and psychotherapy (Arnold and Amy Mindell, Max and Ellen Schupbach, & Standford Siver). Under this approach, the principle of “deep democracy” is embodied in the «world work» method into the area of organizational conflict. «World work» is organically woven into the social technology “open forum” aimed at the search for social cohesion.

**Keywords:** facilitation; moderation; mediation; organizational conflict; mediation in the conflict; process work with organizational conflicts; deep democracy; world work.