

Медиация в профессии
Mediation in the profession

Научная статья

УДК 37.01

DOI: 10.17748/2686-9969-2020-3-4-44-62

Петр Петрович Попов

Воронежский государственный технический университет,

Ассоциация медиаторов «НОМ»

г. Балашиха, Московская обл., Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>

e-mail: fpb-2006@bk.ru

Виктор Сергеевич Гапченко

Коллегия медиаторов при Балашихинской ТПП,

г. Балашиха, Московская обл., Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0419-1265>

e-mail: gapvik@yandex.ru

Кирилл Александрович Литвинов

Краснодарский многопрофильный институт

дополнительного образования (КМИДО)

г. Краснодар, Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>

e-mail: dpo18@yandex.ru

Олег Борисович Иванов

Коллегия медиаторов при ТПП МО,

г. Видное, Московская обл., Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0943-9194>

e-mail: collegiamo@gmail.com

**МЕДИАТИВНЫЙ ПОДХОД КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ
ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ СУЩЕСТВУЮЩИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Аннотация. Медиация активно применяется в практике урегулирования споров в организациях и трудовых коллективах в национальных и международных компаниях за рубежом. В Российской Федерации подобную деятельность – как просветительскую, законодательную, так и практическую – проводит Научно-методический центр медиации и права. Существенным препятствием, связанным с возможным внедрением медиации в практику крупных российских коммерческих холдингов, являются особенности личного опыта самих собственников бизнеса. В основном такие предприятия были созданы в 90-х годах XX века, и отличаются криминальными историями своего появления. Медиация не подходит для

решения всех производственных споров. По нашему мнению, на основе изучения литературы по теме исследования границы применения медиации в управлении производственными конфликтами – принципиальные, т.е. те, что относятся к особенностям людей, и системные, т.е. те, которые относятся к организационному устройству предприятия.

Ключевые слова: организация, сферы общественного производства, управление, медиация, производственные конфликты, собственники бизнеса, российские коммерческие холдинги, трудовой коллектив

Для цитирования: Попов П.П., Гапченко В.С., Литвинов К.А., Иванов О.Б. Медиативный подход как социально-психологический инструмент педагогической диагностики существующих бизнес-процессов. Педагогика: история, перспективы. 2020. Том. 3. №4. С. 44-62.

DOI: 10.17748/2686-9969-2020-3-4-44-62

Original article

Peter P. Popov

Voronezh State Technical University, Association of mediators «NOM»
Balashikha, Moscow region, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
e-mail: fpb-2006@bk.ru

Viktor S. Gapchenko

Board of mediators at the Balashikha CCI.
Balashikha, Moscow region, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0419-1265>
e-mail: gapvik@yandex.ru

Kirill A. Litvinov

Krasnodar Multiprofile Institute of Continual Education
Krasnodar, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>
e-mail: dpo18@yandex.ru

Oleg B. Ivanov

Board of mediators at the chamber of Commerce of the Moscow region,
Vidnoye, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0943-9194>
e-mail: collegiamo@gmail.com

MEDIATIVE APPROACH AS A SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL TOOL OF PEDAGOGICAL DIAGNOSTICS EXISTING BUSINESS PROCESSES

Abstract. Mediation is actively used in dispute resolution practice in organizations and labor collectives in national and international companies abroad. In the Russian Federation, such activities – educational, legislative and practical – are conducted by the Scien-

tific and Methodological Center for Mediation and Law. A significant obstacle associated with the possible introduction of mediation in the practice of large Russian commercial holdings is the specifics of personal experience of business owners themselves. Basically such enterprises were created in the 90s of the XX century, and differ in criminal stories of their appearance. Mediation is not suitable for resolving all industrial disputes. In our opinion, based on the study of literature on the subject of studying the boundaries of mediation application in the management of industrial conflicts – fundamental, i.e., those that relate to the characteristics of people, and systemic, i.e., those that relate to the organizational structure of the enterprise.

Keywords: organization, spheres of public production, management, mediation, industrial conflicts, business owners, Russian commercial holdings, labor collective

For citation: Popov P.P., Gapchenko V.S., Litvinov K.A., Ivanov O.B. Mediative approach as a social and psychological tool of pedagogical diagnostics existing business processes. *Pedagogy: history, prospects.* 2020. Vol. 3. no. 4. P. 44-62. DOI: 10.17748/2686-9969-2020-3-4-44-62 (In Russ., abstract in Eng.).

Благодарность: Благодарим анонимного рецензента за детальные и убедительные советы по совершенствованию данной статьи.

Acknowledgement: Thanks to the anonymous reviewer for the detailed and compelling tips for improving this article.

Определив для себя какой-то смысл в трудовой деятельности, уважающий себя человек стремится найти более интересный и лично значимый смысл, и в итоге, вся жизнь (в том числе, и трудовая жизнь) превращается в непрекращающийся творческий «поисковый» процесс [1].

Термин «медиация» является новым и практически неизвестным в российских компаниях. Это наблюдение было сделано нами при общении с руководителями разных уровней разных российских компаний. Из этого можно сделать вывод, что применение медиации как способа урегулирования конфликтов, также практически неизвестно в российских производственно-коммерческих организациях. В целом медиация активно применяется в практике урегулирования споров в организациях и трудовых коллективах в национальных и международных компаниях за рубежом. В Российской Федерации подобную деятельность – как просветительскую, законодательную, так и практическую – проводит Научно-методический центр медиации и права.

По О.В. Аллахвердовой медиация – это особый социально-психологический процесс, в котором поведение конфликтантов сильно отличается от их поведения при административной или судебной процедурах [2].

Существенным препятствием, связанным с возможным внедрением медиации в практику крупных российских коммерческих холдингов, являются особенности личного опыта самих собственников бизнеса. В основном такие предприятия были созданы в 90-х годах XX века, и отличаются криминальными историями своего появления.

Медиация не подходит для решения всех производственных споров. По нашему мнению, на основе изучения литературы по теме исследования границы

применения медиации в управлении производственными конфликтами – принципиальные, т.е. те, что относятся к особенностям людей, и системные, т.е. те, которые относятся к организационному устройству предприятия.

К принципиальным условиям относятся:

1. Сознание собственника бизнеса, его готовность принять посредничество при урегулировании споров в организации.
2. История и динамика конфликта.
3. Отсутствие физической угрозы для любых участников конфликта.
4. Способность сторон разрешить спорные вопросы.
5. Определение медиабельности спора и наличие чувствительных зон бизнеса
6. Соблюдение принципов и структуры применения медиативного подхода или процедуры медиации; опыт и подготовка медиатора.
7. Готовность сторон участвовать в процесс разрешения конфликта.
8. К системным условиям можно отнести:
9. Наличие соответствующей корпоративной культуры в организации
10. Соблюдение законодательства
11. Практика применения медиации.
12. Отношения между сторонами спора.
13. Наличие обученного менеджмента в зависимости от размера организации, географии её деятельности и текучести кадров.
14. Уровень информированности персонала о возможном урегулировании споров путем медиации

По нашему мнению, надо отдельно отметить, что в жестких иерархических структурах, которыми могут быть производственные и коммерческие предприятия, применение медиации возможно между равными по рангу и должности работниками, т.е. находящимися на одном горизонтальном уровне организационной структуры. При наличии внутренних медиаторов вопрос иерархических отношений также влияет на возможность привлечения к обработке конфликта собственных медиаторов. Понятно, что им трудно осуществлять посредничество в тех случаях, когда конфликтующие стороны стоят на более высоком иерархическом уровне. Для урегулирования конфликта между работниками вертикального уровня будет успешнее ситуативное применение медиативного подхода. Это также удобно с точки зрения быстрой реакции менеджера на конфликт своих подчиненных с целью диагностики и поиска проблемных мест бизнес-процессов, которые явились причинами возникновения конфликта. Таким образом, осознанное применение медиативных техник в таких конфликтных ситуациях, где нецелесообразно или невозможно применение полной процедуры медиации. Операционные бизнес-процессы создают основной поток доходов предприятия – это снабжение, производство, маркетинг и продажи. Поддерживающие бизнес-процессы обслуживают основной бизнес компании, например, бухгалтерский учет, подбор персонала, техническая поддержка, АХО.

Мы разделяем мнение Ц.А. Шамликашвили, что «... конфликт присутствует, явно или скрыто, в каждом мгновении нашего бытия, как на внутриличностном уровне, так и на межличностном и социальном уровнях в целом» [3]. Другими словами, причин и условий для возникновения производственных конфликтов более чем достаточно. Как было указано ранее, конфликты – это признаки дисфункции предприятия, индикаторы проблемных мест, действующих бизнес-

процессов: «Конфликты всегда являются однозначными сигналами необходимости перемен – и одновременно явлениями, сопутствующими переменам. Энергия конфликта может стать движущей силой для проведения необходимых и целесообразных изменений на вашем предприятии» [3].

Выделяются также типичные поведенческие реакции, предрасполагающие к деструктивности конфликта [4].

1. Перебивание партнера, что само по себе считается высшим проявлением бескультуры.
2. Сознательные или неосознанные проявления личной антипатии.
3. Мелочные придирки, которые часто провоцируют ответные придирки.
4. Принижение партнера, негативная оценка личности партнера.
5. Высказанное партнеру подозрение в его негативных побуждениях.
6. Угрозы, которые часто провоцируют либо ответные угрозы, либо создают барьеры и даже неприязнь во взаимоотношениях.
7. Подчеркивание разницы между собой и партнером.
8. Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.
9. Устойчивое нежелание признавать свои ошибки или правоту собеседника.
10. Постоянное навязывание своей точки зрения, давление на партнера.
11. Попытки подменить объект конфликта, сместить в другую плоскость (что вызывает противодействие партнера, правда, если он это почувствует).
12. Систематические отказы и отрицания слов партнера.
13. Негибкость поведения, неспособность хоть в чем-то уступить собеседнику для общей пользы.
14. Демонстрация постоянной занятости и игнорирование попыток партнера установить контакт.
15. Создание дефицита времени для решения проблемы или резкое убыстрение темпа беседы.
16. Проявления некомпетентности.
17. Неискренность, понимаемая в данном случае как стремление что-то скрыть и получить из этого свою «выгоду» за счет другого человека.
18. Несдержанность.
19. Посягательство на реальные или воображаемые права человека.
20. Нарушение персонального (межличностного) пространства, когда, например, невоспитанный сотрудник позволяет себе фамильярничать со всеми подряд коллегами или все время стремится прикоснуться (или даже обнять) кого-то без всякого на то повода.

Выделяют типичные ошибки при реагировании на конфликтную ситуацию, также усугубляющие конфликтные отношения [5, с. 378.]

- запаздывание в принятии мер по урегулированию конфликта;
- попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
- применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;
- шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей;

– попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными последствиями.

Конфликты возникают, когда интересы ступают в противоречие друг с другом. Естественная реакция на конфликт в организации состоит в том, то он рассматривается как фактор помехи. То есть, необходимо найти причину или виновника.

Медиация и медиативный подход не заняты поиском «виноватой» стороны в конфликте, а с точки зрения данного исследования, этот подход обращается как раз к структурным причинам возникновения конфликтной ситуации. Кто не понимает организационных взаимосвязей, неизбежно увидит конфликт изолированно и в своем видении нивелирует ценные факторы, которые связывают конфликт с событиями в фирме. При этом часто именно структурные аспекты делают конфликт понятным. Так, например, за конфликтами рабочих групп часто скрываются конфликты руководства. Упустить это из вида – означало бы не раскрыть большую часть потенциальной пользы, которую может нести конфликт. Это свело бы медиацию на уровень ремонтной мастерской для неисправных элементов организации.

В. Кертнке уверен, что медиация обладает высоким потенциалом для продвижения вперед более широких процессов организационного развития [6]. До сих пор этот факт недостаточно признавался организационным развитием, и в этом проявляется игнорируемая сторона медиации. Он прямо указывает на связь результатов медиации с насущными вопросами организации, что эта связь может быть установлена таким образом, чтобы медиация стала отправной точкой преобразовательных процессов в организации. Это происходит благодаря использованию импульсных сил, присущих многим конфликтам, и с помощью самодиагностики, которая может начать работать благодаря медиации, как методу обработки конфликтов.

Результаты медиации и медиативного подхода при урегулировании спора можно использовать как инструмент диагностики существующих проблемных точек в бизнес-процессах организации. Для максимального эффекта результаты такой диагностики можно использовать как на корпоративном уровне, т.е. для всего предприятия, так и на локальном уровне, т.е. улучшая деятельность конкретного подразделения. Эти два процесса могут и должны быть взаимодополняющими [7].

И. Регнет, и Р. Хайнце отмечают, что всегда при выборе стратегии урегулирования конфликта будет использован арсенал способов исправил организации и медиации [8]. И менеджер всегда может выбирать способ управления конфликта так же, как и способ в ситуативном руководстве, из этих трех областей. Т.е. менеджер не всегда должен стремиться к проведению полной процедуры медиации, он может использовать медиативный подход или отдельные техники медиативного подхода. По мнению Э. Регнет, выбирая способ обработки конфликта, менеджер должен учитывать, как скоро можно ожидать решения, будет ли решение со стороны лучше, чем решение сторон, возможность дальнейшего сотрудничества, и, не в последнюю очередь, будет ли решение соответствовать пониманию справедливости сторон.

В этом смысле применение медиации и медиативного подхода наиболее эффективно, потому что положительно отвечает на вышеуказанные требования к способу урегулирования конфликтом. Затрачивается меньше времени, чем при использовании других способов, решение сторон приоритетно для их собственно-

го исполнения, сохраняется сотрудничество, и стороны удовлетворили свою личную потребность в справедливости.

У работников есть и желание управлять конфликтом, чтобы укрепить свою профессиональную репутацию и позицию, и сохранить свою самооценку. Используя другие способы обработки конфликта, нельзя так качественно проработать разногласия участников, чтобы у них не осталось обид. А вот для медиации это вполне возможно, что принципиально позволяет не допустить перехода неразрешенного социально-производственного конфликта в дальнейшее противостояние.

Основываясь на общем подходе к выбору случаев, где возможно применить процедуру медиации, менеджер, использующий медиативный подход, по сути, выполняет главную задачу медиатора. Очень важно подчеркнуть еще раз, что медиатор несет ответственность за структурирование процесса, а участники конфликта – несут ответственность за решение.

В связи с тем, что провести процедуру медиации на основе конкретного производственного конфликта в электросетевой организации не представлялось возможным, было принято предложение представителя Коллегии медиаторов при ТПП МО О.Б. Иванова провести процедуру медиации между работниками трудового коллектива педагогов летнего детского лагеря [9]. Медиация изначально должна была быть нейтральной. Он выступил заказчиком процедуры медиации как альтернативного способа урегулирования спора от лица работодателя. Изначально не было информации о сторонах и предмете конфликта, но было известно, что на процедуре могут проявиться организационные проблемы. Одной из причин конфликта может выступать функционал педагогов. В связи с этим от премедиации отказались, чтобы всю информацию получить во время процедуры. Это имело смысл для данного исследования, в логике которого предполагалось, что менеджер применяет медиативный подход ситуативно, без премедиации. По итогам процедуры и в ходе дальнейшей разработки темы в исследовании стало понятно, что ситуативное применение менеджером медиативного подхода к работникам, находящимся в конфликте, скорее и будет само по себе являться некоторым вариантом премедиации, основная цель которой заключается в том, чтобы снять первоначальное эмоциональное напряжение, а сам конфликт попробовать урегулировать на полноценной процедуре. Как в дальнейшем показал ход процедуры, премедиация необходима. Например, только на процедуре на заявлении сторон медиаторы выяснили, что в конфликте участвуют не две, а три стороны!

Перед процедурой было замечено, как две участницы очень дружелюбно и весело общались друг с другом, а чуть позже появился еще один участник – женщина, их преподаватель. Можно было предположить, что две девушки – это одна сторона спора, а преподаватель – вторая.

Процедура была начата в 16.40, закончилась через 3ч. 20 мин. Был также 30 минутный перерыв. С комедиатором до процедуры была проведена небольшая установочная встреча по взаимодействию друг с другом. Подготовлено помещение так, чтобы оно работало на процедуру.

На первой фазе произносилась вступительная речь, оговорена со сторонами возможность присутствия практического медиатора О.Б. Иванова как их руководителя, и регламент встречи. Принципы были все названы, но не раскрыты полностью, что потом проявилось в нарушении равноправия сторон в высказываниях, и в проявлении неравенства, когда преподаватель постоянно напоминал другой стороне о том, что она является их преподавателем. Впрочем, признания от медиаторов преподаватель тоже не получила.

На второй фазе достаточно быстро определились с вопросами обсуждения, но долго не могли сформулировать предмет спора. При этом стороны очень болезненно реагировали на слова «предмет спора», не очень понимая, что медиаторы под этим имеют в виду, и на замечание о том, что все присутствующие стороны находятся в конфликте друг с другом. Вторая фаза показала свою необходимость, потому что помогла структурировать дальнейшее обсуждение. После формулирования предмета спора был объявлен перерыв.

На третьей фазе медиаторы долго работали с интересами сторон, используя соответствующую технику, резюмируя и обобщая ответы сторон. Пока один медиатор говорил, второй медиатор мог в это время делать записи, наблюдать за сторонами, слушать их, и готовить свои вопросы.

Далее стороны вышли на четвертую фазу, предлагая решения их конкретных производственных проблем, но не решения двух конфликтов между ними, т.е., дальше разбирать конфликт они отказались. На этой фазе процедура закончилась.

Чтобы подвести итоги и завершить процедуру, всем участникам процедуры было предложено обсудить, что было полезного для них в этом опыте. Участники поддержали предложение, и обсуждение прошло очень успешно. Медиаторов поблагодарили за процедуру, сказали, что без медиации они так и не смогли бы поговорить и сказать друг другу все то, что давно хотели сказать. Одна из сторон сообщила, что теперь подумает, ехать ли ей в лагерь снова, хотя на заявлении сторон она сказала, что больше не поедет в лагерь.

Медиаторами в этой процедуре рассматривается это заявление как одно из достижений процедуры, пусть проведенной даже не в завершенном виде. Сторонам была предоставлена не только возможность высказать наболевшее и давно вынашиваемое для высказывания, но и проложить дорогу в будущее отношения друг с другом. В целом было рассмотрено, как работает система «человек-человек», когда одни люди могут быть проводниками позитивных изменений в жизни других людей.

Эксклюзивность этого опыта заключается в том, что медиаторы выступили не как носители знаний, ни дали сторонам готовые предложения или рекомендации по улучшению ситуации, а, используя принципы медиации, правила проведения процедуры и применяя медиативные техники, дали сторонам возможность самостоятельно принять решение о проектировании своего совместного будущего.

Основным итогом процедуры стало то, что стороны встретились и общение состоялось. Процедура медиации позволила частично уменьшить негативные эмоции, и наладить контакт между сторонами.

Еще одним важным выводом было мнение участников процедуры медиации о том, что, когда руководитель идет на ее проведение для своих сотрудников, он заботится о них, готов тратить деньги компании на это, чтобы сохранить кадры, и готов по-настоящему разобраться, что происходит в организации.

Для нас организация и проведение этого действия выступили поучительным и необходимым опытом соблюдения последовательности всех фаз процедуры. Было видно, как применяются на практике медиативные техники в реальной ситуации с настоящими людьми и их проблемами, настоящим конфликтом, эмоциями, потребностями и интересами.

В итоге проведенной процедуры выявлены следующие организационно-производственные причины конфликтов:

- отсутствие прозрачных коммуникаций между старшим и общим педагогическим составом.
- появилась иерархия, которой раньше в лагере не было.
- мнение сотрудников по рабочим вопросам руководство лагеря не считает важным.
- нет связи между старшим и общим педагогическим составом, появились «любимчики», именно по этому принципу установились особенные связи между старшим и общим педагогическим составом.
- в условиях конфликта перестали замечать ошибки подбора персонала, стали ставить на отряды людей, несовместимых по характеру. Не заметили «жестокость» некоторых людей, а это уже вело к тому, что подвергали опасности жизнь и здоровье детей.
- низкая квалификация управляющего персонала.
- неблагоприятные условия труда и отдыха.
- молодые педагоги культивируют свой образ общения и ведения дел, игнорируют старших преподавателей, не соблюдает этические нормы.
- у руководства нет времени объяснять новым сотрудникам, как надо делать работу; предыдущая команда как педагоги, выросла в лагере, и понимает друг друга с полуслова.
- нет внимания к предложениям старших по возрасту преподавателей о том, как надо проводить мероприятия.
- отсутствие четких должностных обязанностей по категориям персонала.

По итогам проведенной процедуры определены следующие области для улучшения:

- премедиация необходима;
- иметь или готовить место проведения процедуры;
- заранее оговорить детали взаимодействия с комедиатором;
- знать речь медиатора, принципы медиации, их значение и применение во время процедуры;
- оговорить регламент проведения процедуры со сторонами, обязательно нужны перерывы, как сторонам, даже если стороны отказываются от них, так и самим медиаторам; отдельно оговорить со сторонами, когда пить, когда и что можно есть; например, есть во время процедуры нельзя;
- трудно одновременно вести записи, смотреть в глаза участникам процедуры во время общения, и наблюдать за действиями и реакциями другой стороны;
- знать названия и описание чувств, и их связь с демонстрируемыми или проявляемыми эмоциями, активнее применять технику работы с чувствами;
- понимать устойчивые речевые обороты, фразы, чтобы переводить высказывания сторон, понимать, что стороны имеют в виду для применения рефрейминга, построения своих ответов и вопросов;
- обязательно разрушать все обобщения, генерализацию и метамоделли сторон через вопросы и рефрейминг, просить называть конкретику – что конкретно вы имеете в виду?

– процедура может быть незавершенной как сторонами, так и медиатором, и по обоюдному согласию, или желанию одной из сторон; незавершенность процедуры – это нормально, если смогли снять эмоции и наладить диалог;

– рефлексия может быть уместной в случае незавершенности процедуры вместо медиативного соглашения;

– в производственном конфликте иерархия, должности участников конфликта играют большую роль, поэтому необходимо признавать статус сторон, чтобы правильно использовать принцип равноправия.

Общие итоги проведенной процедуры позволяют сделать выводы о требованиях к наличию, применению и использованию медиативной компетенции менеджерами. В нашем случае конфликт, помимо личных и этических мотивов, был вызван наличием производственных причин.

В процессе медиации стороны активно называли затруднения в организации лагерной жизни от бытовой неустроенности до отсутствия инструктажа перед выходом на работу. Мало того, большая часть их предложений касалась именно изменений, которые необходимо было сделать для нормализации работы в следующей смене.

Для опроса менеджеров компании был составлен список из 22 сотрудников, составляющих целевую выборку. Часть персонала – руководители, не являющиеся сотрудниками департамента, были отстранены. В итоге осталось всего 9 руководителей подразделений департамента персонала одного уровня руководства – начальники отделов. Мы считаем, что для достижения целей опроса этого количества респондентов недостаточно в связи с тем, что такой опрос даст очень узкую точку зрения менеджеров одного подразделения. Как было указано выше, изначально выборка состояла из 22 менеджеров разных подразделений организации разных уровней руководства – от руководителей групп до заместителей директоров департаментов.

Чтобы увеличить количество респондентов, были проведены интервью с тремя менеджерами данной целевой группы российского ТКБ БАНК ПАО. Это позволило получить ответы респондентов одной целевой группы, но разных по отрасли и численности организаций.

Отдельно надо отметить, что некоторые вопросы получали довольно неожиданные ответы респондентов, такую их трактовку, которую мы не могли предположить на этапе составления опросника для интервью. Также респонденты высказывали свою точку зрения на количество и содержание предполагаемых ответов, предлагая свои формулировки ответов. Например, кого надо приглашать на роль посредника, был дан ответ, что звать надо того, кто может повлиять на результат спора, т.е. речь идет о таком посреднике, чье мнение не будет подвергаться сомнению обеими сторонами.

Целевая группа исследования – не менее 10 участников.

Определена тема исследования – «Причины возникновения производственных конфликтов и способы управления конфликтами»

Цели исследования: выяснить возможность использования причин производственного конфликта для диагностики существующих бизнес-процессов.

В исследовании участвовали 12 менеджеров, возраст участников – от 30 до 50 лет, преимущественно 36 – 40 лет, все участники имеют высшее образование. Большая часть участников – 5 респондентов имеют общий стаж руководящей работы от 6 до 10 лет, а количество подчиненных варьируется от 2 до 10 и более че-

ловек. Т.е. в опросе участвовали менеджеры, у которых опыт руководства насчитывает не менее двух лет, и в подчинении есть более 10 сотрудников.

Участники могли выбрать только один из вариантов предложенных ответов. Интервьюер разъяснял участникам опроса конкретное содержание вопроса, которое было заложено при составлении опросника, по просьбе респондента в случае его желания сделать выбор нескольких ответов из предложенных вариантов, чтобы сфокусировать его внимание только на одном варианте ответа, который максимально соответствует мнению респондента. В любом случае у респондентов было право воспользоваться ответом «затрудняюсь ответить», если им не хватало выбора предложенных вариантов ответов, было несогласие с трактовкой ответов, или был непонятен сам вопрос.

Отдельно надо указать, что сама тема конфликтов для менеджеров не являлась значимой, т.е. во время интервью не было высказываний о том, что конфликты сильно мешают работать, или являются проблемой. Также не было проявления интереса к заявленной теме, желания подробнее разобраться с тем, что является причинами конфликтов, и как ими лучше управлять или урегулировать.

А еще две причины как борьба за ограниченные ресурсы и соблюдение действующих стандартов работы – не нашли отклика у респондентов.

Учитывая целевую группу, интересна точка зрения менеджеров среднего звена на частые конфликты сотрудников разных подразделений, потому что, как правило, именно на стыке деятельности разных подразделений проходят границы разного функционала, разных бизнес-процессов или их подпроцессов. Большой процент конфликтов между начальниками с подчиненными указывает на то, что респонденты выступают в двух ролях – как начальники они вступают в конфликт со своими подчиненными, а как подчиненные – конфликтуют со своими начальниками.

При этом, в ответе на вопрос, как часто они сами становятся участниками конфликта, только 1 менеджер указал, что часто вступает в производственные конфликты в связи со спецификой подразделения, 58,3% – редко становятся участниками конфликтов, и 33,3% – иногда. Менеджеры, участвующие в опросе, косвенно подтверждают, что конфликты не приветствуются ни в их профессиональной деятельности, ни в социальной жизни, т.е. считают лично себя людьми неконфликтными.

Ими было отмечено, что все указанные факторы, так или иначе, влияют на поведение в конфликте.

Пользу производственных конфликтов респонденты видят в том, обозначается проблема, которую старались не замечать – 66,7%, а 33,3% считают, что такие конфликты полезны тем, что можно объединить усилия для решения проблемы – 33,3%. Темы раскрытия правды и восстановления справедливости оставили респондентов равнодушными. Интересный аспект работы в крупных российских коммерческих организациях: менеджеры проявили высокую ориентацию на результат, и низкую социальную ответственность перед собой и обществом.

Мы считаем, речь идет скорее о контексте производственного конфликта, конкретных выявленных причинах и их действительного влияния на конкретный бизнес-процесс.

Привлечь внешних консультантов для аудита бизнес-процессов организации считает возможным 8,3%.

Для такого важен тот факт, что менеджеры ориентированы на сотрудничество – 50%, и компромисс – 41,7% как способа урегулирования конфликта. На практике, со слов респондентов, 58,3% из них стремятся к сотрудничеству и

33,3% – к компромиссу. Избегание выбрали 8,3%, а подавление не использует никто из опрошенных участников. Считаю, что здесь даны социально ожидаемые ответы, но высокий процент ответов направлен именно на конструктивный подход как личностный, так и профессиональный, к разрешению конфликта в целом.

При выборе указанных стратегий управления конфликтами, менеджеры чаще используют понимание мотивов оппонентов – 58,3%, и знание своих подчиненных – 33,3%, и только 8,3% ориентируются на личные качества личности оппонента. Этот высокий процент ориентации на чужие мотивы и знание других людей создает почву для применения медиации и медиативного подхода в урегулировании конфликтов, но, по мнению автора, нуждается в дополнительной проверке. Основываясь на личном и профессиональном опыте, мы редко встречали менеджеров среднего звена, как правило, не имеющих специальных знаний по психологии, и навыков управления персоналом, которые ориентируются на мотивы своих подчиненных или оппонентов, особенно, вышестоящих. И тем более способных подвергнуть сомнению свои личные или профессиональные позиции и интересы в реальном производственном конфликте. В этом плане медиация и практика медиативного подхода становятся еще более востребованными в реальном управлении конфликтами на производстве.

И только 8,3% считают, что нет таких производственных конфликтов, где нужен посредник для их урегулирования, а также не готовы ни по каким причинам привлечь посредника.

Было бы интересно уточнить, имели они ввиду своего непосредственного начальника, или любого руководителя организации. 33,3% готовы пригласить профессионального посредника, 8,3% – коллегу, и 8,3% – уважаемого человека. Интересно, что друзей никто не видел посредником при урегулировании производственного конфликта. Выводы неоднозначные: то ли нет друзей, то ли по каким-то причинам нет желания их привлечь к этому, хотя сама динамика конфликта как раз подталкивает к поиску союзников, укреплению своих позиций, и друзья здесь занимают первое место в поддержке. Тем не менее, респонденты как один, не зовут друзей разрешать спор. В жизни бывает точно наоборот.

При этом при проведении интервью у нас сложилось мнение, что приглашенный для урегулирования конфликта начальник, по мнению участников опроса, должен четко назвать сторонам кто прав в данном споре и, что надо сделать для исправления ситуации.

Вопросы справедливости, уважения к чужой точке зрения, поиска компромиссного варианта, а также предложения начальником сторонам самим найти решение, участниками опроса не рассматривались. Тем не менее, повторю, что такая ситуация является хорошей почвой для наличия в крупных организациях внутренних медиаторов, обладающих профессиональной экспертизой и административным ресурсом, властью начальника. Другое дело, что здесь мы вступаем в область ограничений медиации при урегулировании производственных конфликтов.

Из 12 опрошенных менеджеров 6 из них приглашали посредника для урегулирования производственного конфликта. Очень высокий показатель для случайной выборки участников опроса. Конечно, речь не идет о том, что это были именно медиаторы. При этом у пяти участников спор был разрешен, а одного – нет. Все 5 менеджеров утверждают, что во время урегулирования их конфликтов посредником, всегда учитывались цели, интерес и мотивы других участников, и только 1 ответил, что посредник не учитывал этого.

При этом из 12 участников опроса полностью готовы привлекать посредника, доверить ему свои профессиональные и личные секреты, тайны для урегулирования производственного конфликта 8 менеджеров – 66,7%, не готовых совсем нет, а вот затруднились с ответом 4 менеджера – 33,3%.

Еще 8,3% готовы обратиться к его услугам для соблюдения конфиденциальности спора, 8,3% – в ситуации, когда спор надо урегулировать быстро, и 8,3% не смогли определиться с ответом. Такой высокий процент готовности привлечь посредника к урегулированию производственных споров еще раз подтверждает высокую социальную приемлемость идеи привлечения третьего лица для урегулирования производственного конфликта.

Важно отметить, что коммуникационные приемы и техники сами по себе являются инструментами медиативного подхода, но при их применении в урегулировании споров надо говорить о «глубинном подходе к пониманию себя и другого человека в целом. Подлинное стремление медиатора понять каждую из сторон спора помогает подступиться к их защитным барьерам, преодолеть сопротивление, которое возникает у людей, попавших в «воронку конфликта».

Индивидуальное поведение, отражающее подлинные интересы каждого человека, можно оценивать как из внутренней, так и внешней перспективы, оценки решения из внутренней и внешней перспективы различны.

Другими словами, каждая сторона конфликта понимает позицию другой стороны из внешней перспективы, а свою позицию аргументирует из внутренней позиции.

Для урегулирования спора медиация и медиативный подход на ее основе обладает возможностью смены перспективы – смены рамок. То есть речь идет не о том, чтобы изменить воспринятый импульс, а только о смене приписываемого значения».

Это очень важное замечание не только для снятия эмоциональной напряженности между участниками конфликта. Это – возможная точка отсчета для диагностики бизнес-процесса, чья дисфункция стала причиной конфликта. Импульс – причина – остался прежним, изменилось его восприятие всеми участниками конфликта. В медиативном подходе медиатор должен реализовать стратегию содействующей медиации.

По мнению Э. Регнет, в ходе беседы с конфликтующими сторонами третьему лицу следует разобраться в том, как стороны оценивают возможность совместного разрешения конфликта, какие предпосылки для этого должны быть, какие способы разрешения они считают приемлемыми, какую роль в этом они приписывают себе, а какую – другой стороне, подавали ли они сигналы, выражающие готовность приложить усилия к завершению конфликта, и т.д. [8].

Глазль утверждает, что даже если конфликт по определению следует завершить, оппонент часто понимает эти сигналы неправильно, что при некоторых условиях обостряет его еще больше [10]. Поэтому как раз третья сторона на отдельных этапах и может выступать в роли посредника, который следит за тем, чтобы эти сигналы передавались корректно. Это позволит избежать негативных последствий из-за искажения информации.

Одним из преимуществ для бизнеса и роста личной эффективности менеджера за счет овладения медиативной компетенцией будет не только наличие необходимой квалификации для посреднической деятельности, но и изменение их обычного поведения; являясь обученными медиаторами, они продолжают выполнять свою обычную работу.

Также в применении медиативного подхода для урегулирования производственных споров и диагностики состояния бизнес-процессов надо основательно проверить возможность соблюдения принципов медиации.

При применении медиативных приемов менеджеру надо сохранять конфиденциальность не только о причинах конфликта, но о самом факте и содержании возможной процедуры, если стороны не желают, чтобы и причины, и результаты урегулирования стали известны. Как вариант, менеджеру надо получить согласие сторон на возможность использовать как выявленные проблемы бизнес-процесса, так и найденное сторонами решение для дальнейшего использования организацией.

Для сохранения конфиденциальности есть затруднение и в реализации возможности провести сам разговор с участниками конфликта без присутствия свидетелей. Часто предприятия просто не имеют ни соответствующих отдельных помещений или возможности их бронирования, а при отсутствии достаточного времени сторон для проведения встречи это может стать решающим фактором возможности использования медиативного подхода.

Отдельно надо рассмотреть отношение руководства предприятия к тому, что менеджер, применяя медиативный подход как способ урегулирования конфликта, использует для того рабочее время как конфликтующих сторон, так и свое. И хотя все плюсы очевидны, тем не менее, это может стать проблемой для всех участников процесса.

При улучшении бизнес-процессов, тоже могут быть не получены максимально правильные решения. Ведущий мотив из производственного становится личным. Мы согласны с мнением Э. Регнет, что «... в межличностном конфликте у людей пропадает доверие и готовность поддерживать друг друга, все больше внимания они уделяют тем моментам, которые их разъединяют [8]. Коммуникация становится не откровенной, люди все меньше обмениваются мнениями, негативные стереотипы закрепляются. А это всегда негативно сказывается на «ориентации на задачу» и на продуктивности. Сильные межличностные конфликты, возникающие внутри рабочей группы, приводят к снижению производительности работников и у их удовлетворенности своей работой».

Возвращаясь к положительному воздействию использования медиации и медиативного подхода как к необходимому новому для российских предприятий методу урегулирования споров и способу диагностики действующих бизнес-процессов с целью их дальнейшего улучшения, мы согласны с мнением Р. Хайнце: «Каждую компанию нужно непрерывно обновлять и совершенствовать, так как сохранение твердых позиций на рынке требует постоянной адаптации к его изменяющимся условиям [8]. Необходимость изменений касается не только ... компаний ... с большим количеством сотрудников, но и многих относительно молодых предприятий из сферы высоких технологий. Характеристика среднего предприятия часто соответствует характеристике тех людей, которые им руководят. Ведь в конце концов не важно сам ты учредил фирму, руководишь ею как высокооплачиваемый менеджер или управляешь с помощью директив: реорганизация всегда сводится к вопросу о готовности критически рассматривать структуру собственной личности, прислушиваться к рассказам других людей и следовать их интерпретациям.... В конце концов, мы хотим сделать этот процесс очевидным и для тех менеджеров, которые приняли на себя ответственность за будущее и успех предприятия.

Для бизнеса меньше конфликтов означает: большую эффективность работников; формирование культуры организации, основанной на высокой эффек-

тивности, удачных решениях, инновационных прорывах, улучшения качества продукции и услуг и, как следствие, получение большей прибыли.

Конфликт – это индикатор того, что организации нужны изменения, при этом система стремится сохранить стабильность. Сама же система нуждается в изменениях, чтобы продолжать свое существование через видоизменение.

В случае использования медиативного подхода менеджеры высшего и среднего звена могут повысить эффективность бизнеса организации и свою личную эффективность как руководителя. Поэтому качественный и эффективный инструмент менеджера для поиска причин производственного конфликта. Медиативный подход, как и медиация в целом должны находиться в рамках правового поля.

Для развития рынка подобных услуг потребуются дополнительные расходы, а возможность привлечения руководителей к урегулированию споров свидетельствует о том, что обучение менеджеров медиативным навыкам может быть высоко востребовано бизнесом. Ценность этого обучения для бизнеса сразу повышается, как только мы ставим вопрос о возможности применения медиативного подхода в качестве инструмента улучшения текущих бизнес-процессов.

В рамках проведения реинжиниринга подобные услуги оказывают профессиональные консалтинговые агентства, но их основная деятельность сводится к предоставлению рекомендации предприятию о том, что надо исправить, а не обучению психологии и урегулированию конфликтов.

Популярная и востребованная методика «Бережливое производство», пришедшая в бизнес из Японии, базируется на многочисленных последовательных улучшениях существующих бизнес-процессов, но также не имеет отношений к управлению конфликтами.

С нашей точки зрения медиативный подход в будущем в производственной практике надо использовать как инструмент организационного управления и развития. Организации должны сотрудничать с провайдерами медиативных услуг. Для небольшого предприятия есть смысл обучить собственников бизнеса, для предприятия средних размеров надо обучить ключевых сотрудников, для крупных производственно-коммерческих структур необходимо массовое внутрикорпоративное обучение среднего менеджмента. Персонал в компаниях может быть регулятором медиативного подхода.

Как выяснила Служба исследований HeadHunter, почти в 40% случаев истина в таком конфликте не рождается, а проблему просто откладывают на потом. Чаще всего все конфликты заканчиваются достижением договоренности, которая всех устраивает. При этом конфликты по рабочим вопросам, таким образом, заканчиваются чаще, чем конфликты по бытовым вопросам. Бытовые же конфликты чаще, чем рабочие, заканчиваются «заморозкой». Избежать конфликтов поможет уважение коллег друг к другу, уверено 63% респондентов. Ещё 16% посчитали, что конфликтов вообще не нужно избегать, т. к. это нормальная часть рабочего процесса».

Другими словами, перед медиацией как способом управления производственными конфликтами в целом и медиативным подходом как способом диагностики причин производственных конфликтов для оптимизации бизнес-процессов в частности открываются широкие перспективы применения и связи с реальным бизнесом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда / учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений – 5-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 480 с. ISBN 978-5-7695-6520-5 [Источник: [http://psychlib.ru/mgppu/PPt-2009/PPt-478.htm#\\$p1](http://psychlib.ru/mgppu/PPt-2009/PPt-478.htm#$p1)].
2. Аллахвердова О.В. Медиация как социально-психологический феномен Вестник Санкт-Петербургского университета Сер. 6. 2007. Вып. 2. Ч. I. <https://cyberleninka.ru/article/n/mediatsiya-kak-sotsialno-psihologicheskii-fenomen>
3. Шамликашвили Ц.А. Медиация как метод внесудебного разрешения споров. Издательство: ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2006. – 86 с.
4. Захарова В.П., Сидоренко Е.В. Методы практической психологии общения / под ред. В.П.Захарова, Е.В.Сидоренко. - Ленинград,1990.- С.52-54.
5. Управление персоналом: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2005. - С. 378.
6. Кертнке В. Медиация как метод организационного развития. Работа с конфликтами. Руководство к действию. Издательство Вернера Регена, 2012, 240с.
7. Попов П.П., Гапченко В.С. Литвинов К.А. Медиация в разрешении производственных конфликтов (на примере ресурсоснабжающей организации – энергосбытовой компании). Педагогика: история, перспективы. 2020. Том. 3. № 3. с. 56-73. DOI: 10.17748/2686-9969-2020-3-3-56-73
8. Регнет И., Хайнце Р. Организационные конфликты: Формы, функции и способы преодоления Издательство: Гуманитарный Центр 2014 - 2-е изд., испр., перераб. 408 с.
9. Иванов О.Б. Перспективы института медиации в урегулировании градостроительных конфликтов в России / Коллективная монография — сборник работ участников I Межрегиональной конференции «Интеграция медиации в судебную систему. Практика, проблемы, перспективы», прошедшей 17 октября 2019 г. в отеле «East Gate» (г.Балашиха Московской обл.).
10. Глазль Ф. Самопомощь в конфликтах. Концепции - упражнения - практические методы: пер. с нем. - Калуга: Духовное познание, 2000. - 192 с.
11. Боронова Г.Х. Психология труда. Конспект лекций / Г.Х.Боронова, Н.В.Прусова. - М.: Эксмо, 2008. - 160 с.
12. Кабаченко Т.С. Психология управления. Учебное пособие / Т.С.Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2000. - 384 с.
13. Основы конфликтологии: Учеб. пособие / под ред. В.Н.Кудрявцева. - М.: Юристъ, 1997. - 200 с.
14. Пряжников Н.С. Психология труда / Н.С.Пряжников, Е.Ю.Пряжникова. - М.: Академия, 2008. - 480 с.
15. Управление персоналом: Учебник / под ред. А.Я.Кибанова. -- М.: Инфра-М, 2005. - 638 с.

REFERENCES

1. Pryazhnikov N.S., Pryazhnikova E.Yu. Psychology of labor / textbook for students of higher education institutions - 5th ed., Moscow: Publishing Centre "Academy", 2009. 480p. ISBN 978-5-7695-6520-5 [Source: [http://psychlib.ru/mgppu/PPt-2009/PPt-478.htm#\\$p1](http://psychlib.ru/mgppu/PPt-2009/PPt-478.htm#$p1)].

2. Allahverdova O.V. Mediation as a socio-psychological phenomenon. Vestnik of the St. Petersburg University, Sergey M.: Publishing Centre "Academy", 2009. 6. 2007. Vestnik of the St. Petersburg University Ser. 6. 2007. 2. Part I. <https://cyberleninka.ru/article/n/mediatsiya-kak-sotsialno-psihologicheskii-fenomen>
3. Shamlkashvili C.A. Mediation as a method of out-of-court dispute resolution. Publishing House: "Interregional Centre for Management and Political Consulting" LLC, 2006. 86p.
4. Zakharova V.P., Sidorenko E.V. Methods of Practical Psychology of Communication / edited by V.P. Zakharova, E.V. Sidorenko. Leningrad, 1990. P.52-54.
5. Personnel Management: Textbook / edited by A.Y. Kibanov. Moscow: Infra-M, 2005. P. 378.
6. Kertnke, V. Mediation as a method of organizational development. Dealing with conflicts. Guide to action. Werner Regen Publishing House, 2012, 240p.
7. Popov P.P., Gapchenko V.S., Litvinov K.A. Mediation in resolving industrial conflicts (on the example of a resource supplying organization - an energy sales company). Pedagogy: history, prospects. 2020. Vol. 3. no. 3. PP. 56-73. DOI: 10.17748/2686-9969-2020-3-3-56-73 (In Russ.).
8. Regnet I., Heinze R. Organizational conflicts: Forms, functions and ways of overcoming Publishing House: Humanitarian Center 2014. 2nd ed., pp. 408 p.
9. Ivanov O.B. Prospects of the Institute of Mediation in the Settlement of Urban Planning Conflicts in Russia. Collective Monograph - collection of works by participants of the I Interregional Conference "Integration of Mediation in the Judicial System. Practice, problems, perspectives", held on October 17, 2019 in the hotel "East Gate" (Balashikha, Moscow region).
10. Glaze F. Self-help in conflicts. Concepts - exercises - practical methods: first of all. Kaluga: Spiritual Cognition, 2000. 192 p.
11. Boronova G.X. Psychology of Labour. Lecture notes. G.X.Boronova, N.V.Prusova. - Moscow: Eksmo, 2008. 160 p.
12. Kabachenko T.S. Management psychology. Textbook (in Russian). T.S. Kabachenko. Moscow: Pedagogical Society of Russia, 2000. 384 p.
13. Fundamentals of Conflictology: Textbook. edited by V.N.Kudryavtsev. Moscow: Lawyer, 1997. 200 p .
14. Pryzhnikov N.S. Psychology of Labor. N.S. Pryzhnikov, E.Yu. Moscow: Academy, 2008. 480 p.
15. Personnel management: Textbook (in Russian). Under edition of A.Ya. Kibanova. Moscow: Infra-M, 2005. 638p.

Информация об авторах: Попов Петр Петрович - магистрант кафедры жилищно-коммунального хозяйства факультета инженерных систем и сооружений ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», тренер-медиатор, член Ассоциации медиаторов «НОМ»;

г. Балашиха, Московская обл., Россия

Автор, ответственный за переписку

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>

e-mail: fpb-2006@bk.ru

Гапченко Виктор Сергеевич - председатель Коллегии медиаторов при Балашихинской ТПП
профессиональный медиатор

г. Балашиха, Московская обл., Россия
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0419-1265>
e-mail: gapvik@yandex.ru

Литвинов Кирилл Александрович - кандидат педагогических наук, Краснодарский многопрофильный институт дополнительного образования(КМИДО)
г. Краснодар, Россия
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>
e-mail: dpo18@yandex.ru

Иванов Олег Борисович - председатель Коллегии медиаторов при ТПП МО,
Заслуженный юрист Московской области, профессиональный медиатор,
г. Видное, Московская обл., Россия
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0943-9194>

collegiamo@gmail.com

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи

Вклад авторов в работу:

Попов П.П.- сбор информации
Гапченко В.С., Иванов Олег Б.-проведение медиации
Литвинов К.А.- обработка результатов

Information about the authors: Popov Peter Petrovich, Master's Student of the Department of Housing and Communal services of the Faculty of Engineering Systems and Structures of the Voronezh State Technical University, Coach-mediator, Member of the Association of mediators «NOM»;
Balashikha, Moscow region, Russia
Corresponding author.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
e-mail: fpb-2006@bk.ru

Gapchenko Viktor Sergeevich, Chairman of the Board of mediators at the Balashikha CCI.
professional mediator
Balashikha, Moscow region, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0419-1265>
e-mail: gapvik@yandex.ru

Kirill A. Litvinov, Candidate of Pedagogical Sciences, Krasnodar Multiprofile Institute of Continual Education (KMICE)
Krasnodar, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>
e-mail: dpo18@yandex.ru
Oleg B. Ivanov - Chairman of the Board of mediators at the chamber of Commerce of the Moscow region,
honored lawyer of the Moscow region, professional mediator
Vidnoye, Moscow region, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0943-9194>
e-mail: collegiamo@gmail.

The authors have read and approved the final manuscript.

Authors Contributions:

Попов Р.Р., - collecting information

Garchenko V.S., Иванов О.Б. - conducting mediation

Litvinov K.A. - processing results

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 07.07.2020

Одобрена после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision: 11.08.2020

Принята к публикации / Accepted for publication: 23.08.2020

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов./ The authors declare no conflicts of interests