

Поморский государственный университет
им. М.В. Ломоносова

Учебник для вузов

Ю.Ф. Лукин

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ:
УПРАВЛЕНИЕ
КОНФЛИКТАМИ**
(MANAGEMENT OF THE CONFLICTS)

*Допущено учебно-методическим объединением
по направлениям педагогического образования
в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений*

**Москва
Гаудеамус
2007**

**Москва
Академический Проект
2007**

УДК 15
ББК 88.53я7
Л84

Рецензенты:

Будатов Владимир Николаевич, член-корреспондент РАО, доктор исторических наук, профессор; *Сметанин Альберт Васильевич*, доктор экономических наук, профессор; *Ульяновский Виктор Иванович*, доктор социологических наук, профессор.

Издательство благодарит за участие в создании книги Высшую школу делового администрирования Института управления, права и повышения квалификации при главе администрации Архангельской области

Лукин, Ю.Ф.

Л 84 Конфликтология : управление конфликтами : Management of the conflicts : учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. — М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007. — 799 с. — (Gaudeamus ; Фундаментальный учебник).

ISBN 5-8291-70724- (Академический Проект)

ISBN 5-98426-041- (Гаудеамус)

В учебнике раскрываются теоретические основы конфликтологии, понятия сущности конфликта, его динамики и структуры, дается типология конфликтов, в том числе корпоративных, бизнес-конфликтов. Рассматриваются практические вопросы управления конфликтами: их анализ, предупреждение, конструктивное разрешение; конфликтные факторы, социальная ответственность бизнеса, власти и личности; качество управления, организационные изменения, бизнес-этика и этикет, стратегии поведения в конфликте, проведение переговоров, посредничество. Исследуются конфликтное трансграничное и межэтническое пространство современной демократической России; семь уровней управления в глобальном социуме, новые самоуправляемые общины. Имеется раздел практик-менеджмент&конфликт, по каждой теме разработаны контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы. Приводятся конкретные конфликтные ситуации (кейсы), тесты, тематика дипломных проектов, список литературы.

Сильной стороной книги является ориентация автора на практическое использование знаний по конфликтологии и менеджменту в управлении конфликтами.

Учебник предназначен для студентов вузов, обучающихся по направлению 080 500 «Менеджмент» с присвоением степени «Бакалавр менеджмента», для слушателей программы «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)», Президентской программы подготовки управленческих кадров «Менеджмент в бизнесе», может быть полезен практическим менеджерам.

УДК 15
ББК 88.53я7

© Лукин Ю.Ф., 2007
© Оригинал-макет, оформление.
Академический Проект, 2007
© Гаудеамус, 2007

ISBN 978-5-8291-

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ	25
Глава I. Развитие теории о конфликтах, их роли в жизни общества	27
Глава II. Современная конфликтология как меганаука	69
Глава III. Понятие конфликта, его сущности	101
Глава IV. Структура и процесс развития конфликта	121
Глава V. Классификация, типология конфликтов...	140
РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ ...	195
Глава VI. Анализ, диагностика, прогнозирование конфликтов	197
Глава VII. Конфликтные факторы в современной России	235
Глава VIII. Бизнес-конфликты, конкуренция, поглощения и слияния, гринмэйл. Коррупция и антикоррупционная стратегия.....	304
Глава IX. Предупреждение конфликтов. Социальная ответственность бизнеса, власти и личности...364	
Глава X. Качество менеджмента в организации. Организационные изменения.....	417
Глава XI. Оптимальное управленческое решение как условие предупреждения и разрешения конфликтов	463
Глава XII. Стратегия поведения в конфликте ...	482
Глава XIII. Позитивное поведение личности. Социально-психологические технологии управления конфликтами	520
Глава XIV. Деловая этика и бизнес-этикет	547
Глава XV. Посредничество, переговоры	589

Глава XVI. Правовые способы, антикризисное управление в разрешении конфликтов.....	622
Глава XVII. Конфликты в сфере образования...	656

РАЗДЕЛ III. ПРАКТИК-МЕНЕДЖМЕНТ & КОНФЛИКТ 681

1. Тренинг «Управление конфликтами». Деловые и ролевые игры. Упражнения	682
2. Конкретные конфликтные ситуации (кейсы)	716
3. Тесты, диагностика.....	765
4. Темы дипломных проектов	793
5. Библиографический список	795

*Моим студентам-бакалаврам
и слушателям программ ДПО
с благодарностью и уважением*

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и социальная значимость учебной дисциплины «Конфликтология» обусловлены тем, что конфликты возникают практически во всех сферах жизнедеятельности людей — в политике, экономике, культуре, социальной жизни. Они являются естественным состоянием всего глобального социума, любого общества-государства, регионального социума, муниципальной общины, организаций всех типов и форм. Социальная жизнь есть нескончаемый процесс борьбы за власть, влияние, за ресурсы и их распределение. Даже в самых богатых и крупных организациях ресурсы всегда ограничены, а необходимость их распределять, как показывает практика, неизбежно ведет к возникновению конфликтных ситуаций. Конфликты постоянно воспроизводятся в межличностных отношениях между людьми, в семейно-бытовой сфере, различных видах человеческой деятельности. Появляется острейшая социальная потребность не просто в изучении конфликтов, их анализе, но и в управлении ими, предупреждении и разрешении конфликтных ситуаций.

Миссия этого учебника заключается в том, чтобы помочь менеджеру овладеть знаниями, умениями и навыками управления конфликтами. Чтобы, используя накопленный опыт преподавания учебной дисциплины «Конфликтология: управление конфликтами», дать возможность другим начать обучение по указанному учебному курсу. Данная работа по существу представляет второе, дополненное и переработанное издание «Управление конфликтами: учебное пособие для менеджеров», вышедшее в 2002 г. с грифом «Рекомендо-

вано Экспертным советом Комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации»¹. Второе издание кардинально переработано, дополнено новыми главами: конфликтные факторы в современной России; конфликтное трансграничное, межэтническое пространство; бизнес-конфликты, корпоративные захваты (слияния, поглощения, гринмэйл); предупреждение конфликтов, социальная ответственность бизнеса, власти и личности; качество менеджмента в организации, организационные изменения; деловая этика и этикет; правовые способы, антикризисное управление в разрешении конфликтов. Переработаны и вводятся в научно-учебный оборот обновленные авторские кейсы о корпоративных конфликтах в лесопромышленном комплексе России и др.

Новые методические подходы в отличие от имеющихся учебников нашли отражение в четкой практической направленности учебного курса по управлению конфликтами как части общего менеджмента — менеджмент&конфликт, «*management of the conflicts*», в концептуальных положениях и изменениях, внесенных автором в понимание конфликтологии, сущности, динамики и типологии конфликтов, управление ими.

Все материалы учебника апробированы в учебном процессе, в том числе деловые и ролевые игры, упражнения в ходе проводимых тренингов. Занятия по управлению конфликтами ведутся мною на Президентской программе подготовки управленческих кадров «Менеджмент в бизнесе» с 1998 г. Данный курс читался также слушателям программ профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», «Управление персоналом» и др. По программе «*Master of Business Administration (MBA)*» менеджеры изучают управление конфликтами с 2005 г. Со студентами вуза, обучающимися по направлению 080 500 «Менеджмент» с присвоением степени «Бакалавр менеджмента», занятия по

¹ См.: Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров. Архангельск, 2002. Рекомендовано Экспертным советом Комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

«Конфликтологии: управлению конфликтами» проводятся с 2005 г.

При изучении учебной дисциплины «Менеджмент&конфликт» возникают межпредметные связи с общим и стратегическим менеджментом, организационным поведением, деловой этикой и бизнес-этикетом, управлением персоналом (человеческими ресурсами), психологией, социологией, политологией, регионологией, северным регионоведением, экономическими и другими дисциплинами. Конфликтология и зарождалась и развивается как меганаука, как река, впитывающая ручейки знаний, концептов из других дисциплин. Она имеет отношение, прежде всего, к жизни человеческого социума, к различным проявлениям социальной активности и протеста людей. Жизнедеятельность общества в экономике, политике, культуре, социальной сфере исследуют самые разные отрасли науки. И все они сталкиваются с конфликтным взаимодействием в большей или меньшей степени. У каждой из социально-гуманитарных наук есть свои методы изучения конфликтов. Конфликтология объединяет все существующие в других науках знания о конфликтах в единое целое, используя все их богатство и методическое разнообразие. Поэтому в конфликтологии находится место и для социальных, политологических, и для психологических, управленческих, организационных подходов в исследовании социальных конфликтов. В данной работе не исследуются конфликты в неживой природе, среди животных. Задачи данного учебника значительно уже, и автор вполне сознательно ограничивает предмет управления конфликтами только сферами жизнедеятельности человеческого общества и действиями личности.

Конфликтология — современная меганаука о противоборстве людей и других субъектов социальной жизни, об управлении их конфликтным взаимодействием. Это вполне самостоятельная наука XXI столетия о конфликтах, имеющая междисциплинарный теоретический и прикладной характер. При таком концептуальном подходе, во-первых, указывается на сущность любого конфликта — это противоборство, противодействие, а не просто существующее противоречие или отсутствие согласия, «фи-

га в кармане». Во-вторых, подчеркивается необходимость управления конфликтами — их анализа, предупреждения, конструктивного разрешения. Конфликтология развивается как наука, потому что существует социальная потребность в познании конфликтов и способах их улаживания, урегулирования, разрешения.

Конфликт в менеджменте понимается автором как противоборство, противодействие сторон с присущими им своими ценностями, интересами и потребностями, острое конфликтное социальное взаимодействие; схватка за ресурсы, власть и управление; влияние на принимаемые решения, столкновение, война. Необходимо отличать конфликт от односторонних действий, имеющих явно агрессивный характер, но не перерастающих в конфликтное противоборство двух сторон. При этом важно понять, что если отсутствуют действия, направленные друг против друга, если нет противоборства сторон, то нет и нужды в управлении конфликтом. «Нет действия — нет противодействия — нет конфликта» — такая формула представляется мне отвечающей сущности конфликтного взаимодействия в менеджменте. Мысленное или вербальное выражение несогласия, обычная дискуссия, спор, инцидент, кризис, напряженность могут перерасти в конфликтное столкновение, когда стороны осознают не только свои интересы и интересы противостоящих им противников, но и начнут действовать друг против друга. Здесь речь идет уже не просто о принятии противоположной точки зрения, а об эскалации конфликта.

Специфика «*management of the conflicts*» в отличие от философии, любознательности, созерцания, простой игры ума предполагает активную практическую деятельность, конкретные результаты, достижение поставленных стратегических целей и решение тактических задач. Поэтому конфликты идей, взглядов, теорий, различных концепций, не реализующиеся в практической управленческой деятельности, остаются вне рамок предмета данного учебника. Такое ограничение крайне важно, чтобы не растекаться мыслью, а дать менеджерам надежные инструменты управления конфликтным противоборством на практике, используя достигнутый теоретический уровень в понимании и объяснении конфликтов.

Конфликты не есть зло, но они не такое уж и благо. Конфликты выполняют как конструктивные (позитивные), так и деструктивные (негативные) функции, могут иметь и положительные и отрицательные последствия. Они способны укрепить организацию, но могут ее и разрушить. Поэтому необходимо не гасить конфликты, не избегать их, а учиться управлять ими, овладевая знаниями, умениями и навыками анализа, предупреждения и разрешения конфликтов. В полной мере это относится ко всем руководителям, к каждому менеджеру вне зависимости от того, в какой сфере функционируют организации любых типов и форм собственности (бизнес, государственное и муниципальное управление, образование, культура и т. д.). Представляется актуальным иметь в штате крупных и средних организаций специально подготовленного менеджера-конфликтолога (менеджера по конфликтам, менеджера по управлению конфликтами).

Менеджмент и конфликт — *management of the conflicts* рассматривается автором как часть общего и стратегического менеджмента в организации, важный элемент организационного поведения, корпоративной культуры. Актуальны проблемы практического применения концептуальных положений конфликтологии в управлении персоналом, стратегическом планировании, проведении организационных изменений, антикризисном управлении. В предупреждении и разрешении конфликтов важную роль играют качество менеджмента в организации, социальная ответственность бизнеса, власти и личности, следование нормам деловой этики и бизнес-этикета, позитивное поведение.

Современный подход к конфликтам в отличие от традиционного их неприятия основывается на том, что менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в своей организации, управлять конфликтами для достижения стратегических целей (Ф. Лютенс, Л.В. Карташова, Ю.Ф. Лукин и др.). Конфликтов не надо бояться, ими необходимо управлять. Они нужны, так как отсутствие новых идей, соглашательство, старые традиционные приемы и ме-

тоды работы тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации, неизбежно ведут к застою. Конфликты возможны в организациях с эффективным управлением и даже могут быть желательными, позитивно воздействуя на качество общего менеджмента.

Такой менеджерский подход не означает, что не надо заниматься предупреждением конфликтов, профилактической работой. Как раз наоборот. Менеджер в организации, а тем более на уровне государства, социума, региона должен обладать необходимыми знаниями, умениями, навыками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций, анализировать конфликтные факторы, видеть причины конфликтов и умело управлять конфликтным взаимодействием на всех стадиях развития конфликта. Очень важно просчитывать конструктивные и негативные последствия конфликтов, степень их влияния на внутреннюю и внешнюю среду организации, на свою карьеру и положение в социуме.

Авторская модель развития конфликта, изложенная в данной книге, базируется на известных уже моделях, но имеет и некоторые отличия. Эта модель разработана на основе практических подходов, исследованных и имеющихся в конфликтологии, и включает три стадии и семь этапов. Она во многом основывается на позиции А.В. Дмитриева, В.Н. Кудрявцева и С.В. Кудрявцева, опубликовавших в 1993 г. первую часть юридической конфликтологии и считающих возникновение конфликтной ситуации самым первым событием латентной стадии развития конфликта¹, на других источниках, а также на собственном практическом опыте.

В данном учебнике предлагается также авторская типология конфликтов по субъектам и сферам действия, которая включает внутриличностные конфликты, межличностные конфликты; конфликты между личностью и группой, руководителем и группой подчиненных; межгрупповые конфликты; региональные конфликты;

¹ См.: Дмитриев, А. Введение в общую теорию конфликтов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев. Ч. 1. Юридическая конфликтология. М., 1993. С. 125 – 129.

конфликты на уровне общества; глобальные конфликты. По сферам жизнедеятельности человека можно выделить конфликты: семейные, бытовые, трудовые, организационные, межэтнические, коммуникационные, статусно-ролевые, материальные и духовные на основе неудовлетворенных потребностей, несовпадения интересов, ценностей и др. На уровне общества выделяются конфликты между сферами жизни социума — экономические, политические, социальные, культурные; между субъектами Федерации и центром; между действующими социальными институтами; между социальными слоями и группами, народом и властью; между различными культурами и этносами; между государственными структурами власти и управления, ведомствами, министерствами и другими звеньями управления; между элитами, финансово-промышленными группами; между политическими партиями и другими общественными объединениями. Также выделяют идеологические, финансовые, торговые, таможенные, корпоративные, конфликты в сфере образования и др.

Восполняя имеющийся в учебной литературе по конфликтологии и менеджменту пробел, в данной книге выделяются в отдельную группу бизнес-конфликты, к которым относятся споры хозяйствующих субъектов, конфликтные ситуации с органами власти и управления, с потребителями услуг и товаров; конкуренция, коррупция; корпоративные конфликты, гринмэйл; банкротство и др. К внутренним конфликтам в организациях можно отнести конфликтное противоборство на уровне личности (межличностные) и групп (межгрупповые) в зависимости от выполняемых функций, сферы деятельности. К функционально-управленческим конфликтам относятся коммуникационные, информационные, инновационные, в сфере финансов из-за нарушений действующего законодательства и др. Выделяются также структурно-функциональные конфликты; конфликты культуры, ценностей, интересов и др.

В глобальном социуме, постиндустриальном (информационном, коммуникативном) обществе планеты Земля постоянно воспроизводятся конфликты между богатыми («золотой миллиард человечества») и бедны-

ми развивающимися странами или между глобальным ядром и периферией. Это и «горячие» или «холодные войны» за «передел мира», конфликты между мировыми социальными системами, между государствами; столкновения на религиозной (конфессиональной) основе; жесточайшая глобальная конкуренция за овладение природными ресурсами. Международные, межгосударственные, межэтнические, межцивилизационные и другие конфликты могут протекать как в мирной, ненасильственной форме, так и с применением методов вооруженной борьбы. Мною сформулированы две основные стратегии разрешения конфликтных ситуаций в современном глобальном социуме: «добро через насилие» и «мирное окно возможностей».

Впервые в учебной литературе по конфликтологии и менеджменту на основе предшествующей своей монографии «Глобальный социум самоуправляемых общин» мною выделяется семь уровней власти и управления в глобальном социуме, на каждом из которых возникают и разрешаются конфликты различной степени в пространственном и временном измерении¹. Особенно конфликтным является уровень охлократии, реализующийся в так называемых «цветных революциях» и других акциях.

В учебнике вводится относительно новый для конфликтологии концепт — «конфликтное пространство». Конфликтное пространство — это конфликты различных типов, остроты и масштаба, разной временной протяженности, конфликтные ситуации и конфликтные факторы, сосредоточенные и протекающие в пределах какого-либо отдельного пространства глобального социума. Полная типология конфликтных пространств пока еще не создана. Анализируется одно из конфликтных пространств на примере трансграничного, межэтнического пространства суверенной демократической России. Проблемы формирования поликультурных организаций, городских и сельских социальных общностей,

¹ См.: Лукин, Ю. Ф. Глобальный социум самоуправляемых общин : Global society self-government of communities : монография. Архангельск, 2006.

гражданского, коммунального общества требуют постоянной целенаправленной работы по взаимодействию с новыми современными самоуправляемыми общинами (*self-government of communities*). Убежден в том, что демократия в любой стране вырастает естественным образом, снизу, возникает из локального самоуправления, в основе которого лежит человеческая солидарность, а не проявления этнической и социальной враждебности, не классовая борьба. Экспорт демократических ценностей и демократических процедур в другие страны силой оружия или путем давления, применения санкций, политических и экономических методов ведет не к установлению порядка, а к сопротивлению, протесту, хаосу. Россия, например, выбрала для себя суверенную демократию волей собственного народа. Как суверенная страна она решает сама, каким образом — с учетом своей исторической, экономической, культурной, геополитической и иной специфики — можно обеспечить свои национальные интересы, сбережение народа, реализацию принципов свободы, выборных процедур, соборности, самоуправления, механизма и процедур реализации власти народа в собственной стране.

В предупреждении конфликтов применительно к организациям автором выделяется два подхода. Первый подход в предупреждении конфликтов в организации можно условно обозначить как психолого-коммуникативный. Этот достаточно узкий, специализированный подход сводит все многообразие профилактической деятельности менеджмента к психологии делового общения, оптимизации социальных, личностных контактов, к изменению своего отношения к ситуации, к применению способов и приемов воздействия на поведение оппонента. Используются технологии компетентной оценки результатов деятельности, позитивной конструктивной критики и др.

Второй, более широкий подход в предупреждении конфликтов назван мною социально-управленческим, менеджерским. Указанный подход тесно увязывается с социальной ответственностью власти, бизнеса и личности; качеством общего и стратегического менеджмента, направленных на создание благоприятных условий

жизнедеятельности в организации, социуме, самоуправляемой общине. Менеджерский подход предполагает не только анализ конфликтных факторов, но и практическую управленческую деятельность, принятие обоснованных управленческих решений, добровольное использование правил деловой этики и бизнес-этикета, применение всего набора инструментов менеджмента в реализации его основных функций — планирования, организации, мотивации и контроля; проведение организационных изменений, бенчмаркинг, реинжиниринг, антикризисное управление.

В имеющейся литературе по менеджменту обычно речь идет преимущественно о социальной ответственности бизнеса. Применительно к России все чаще в настоящее время ставится проблема эффективного участия, взаимодействия и координации в решении социальных проблем социума не только бизнеса, но и самой власти. Власть и бизнес, объединяя и координируя свои усилия, непосредственно влияют на социальное положение граждан, их благополучие и процветание. Но автор пошел еще дальше в решении проблем управления с позиций социальной ответственности. В первую очередь сама личность отвечает за себя, активно влияет на то, что происходит вокруг. Социальная активность, а не пассивность, индифферентность; социальная ответственность, а не потребительское отношение к жизни; благотворительность, а не патернализм; самоменеджмент, а не только судьба определяют поведение современного гражданина Земли в условиях глобализации. Постановка проблемы «социальная ответственность бизнеса, власти и личности» в концептуальном плане и чисто практически позволяет более концентрированно и целенаправленно выйти на человеческое измерение в оценке их деятельности, которое может иметь различные степени конфликтности.

В данном учебнике автором выделяется семь основных конфликтных факторов в демократической суверенной России.

1. Вызовы глобализации, международное разделение труда, превращающие Россию в сырьевой придаток глобального ядра.

2. Конфликтное трансграничное, межэтническое пространство. Экономическая и демографическая экспансия. Конфликтные проблемы адаптации мигрантов, взаимодействия разных культур. Самоуправляемые общины.
3. Противоречия, связанные с национальным богатством страны. Россия — богатая страна? Почему тогда так много у нас бедных?
4. Приватизация и национализация, передел собственности — это перманентный источник конфликтов не только в России. Собственность исторически является постоянным конфликтным фактором во все времена и у всех народов.
5. Конфликт: бедные и богатые. Бедность, нищета всегда ввели в мировой истории к потрясениям, революциям, мятежам, бунтам, забастовкам и другим акциям протеста.
6. Кому принадлежит Россия? В России увеличивается число супербогатых людей, которым помимо богатства сегодня нужна и политическая власть.
7. Конфликтность в формировании суверенной демократии в России. Угрозы авторитаризма в России: мнимые или реальные? Особенности политической культуры. Многопартийность: борьба за выживание.

Необходимо отметить, что в практическом управлении конфликтами еще явно недостаточно используются результаты прикладных социологических, психологических исследований, экспериментов, рекомендаций, позволяющих применять их выводы непосредственно в управлении организациями, в управлении человеческими ресурсами. Недостаточно привлекаются для использования в обучении, формировании навыков и умений менеджеров по управлению конфликтами материалы из практики арбитражных судов, позволяющие полнее осмысливать и делать практические выводы менеджерам, сталкивающимся в своей деятельности с подобными конфликтами. Не хватает пока описания и введения в научный оборот конкретных конфликтных ситуаций, в полной мере использующих примеры из

практики отечественного менеджмента, жизни людей, деятельности разных социальных групп.

Читатели могут использовать в учебных целях ряд изданий, раскрывающих знания науки о конфликтах. В числе изданных учебников можно назвать: Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов, 1999; 2-е изд., перераб. и доп., 2004; Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: учебник, 2000; Конфликтология: учебник / под ред. А.С. Кармина, 2001; Мириманова М.С. Конфликтология: учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений. 2-е изд., испр., 2004, и др.

Данная работа, не претендуя на исчерпывающее освещение всех имеющихся проблем, вносит свой посильный вклад в подготовку учебников нового поколения для бакалавров по направлению 080 500 «Менеджмент» с присвоением степени «Бакалавр менеджмента», отечественной программы «Мастер делового администрирования — *Master of Business Administration (MBA)*», Президентской программы подготовки управленческих кадров «Менеджмент в бизнесе» по актуальной учебной дисциплине «*Management of the conflicts*». Основная цель изучения материала по данной учебной дисциплине — дать будущим бакалаврам менеджмента, мастерам делового администрирования, действующим менеджерам объем знаний и практических умений, навыков, позволяющих предотвращать и разрешать конфликты в организациях, внешней среде, научиться управлять ими.

Предлагаемый учебный курс по управлению конфликтами в какой-то степени соотносится по своему содержанию с дисциплинами «Экономическая конфликтология» и «Технологии регулирования конфликтов» в примерном учебном плане подготовки бакалавров по направлению 522 700 «Конфликтология». Бакалавры конфликтологии изучают, например, формы столкновения экономических интересов; экономические кризисы как источники конфликтов; конфликты в различных областях экономики; конфликтологию предпринимательства; конфликты приватизации и становления рыночных отношений; конфликтные взаимоотноше-

ния предпринимателей с чиновниками. «Технологии регулирования конфликтов» предусматривают усвоение знаний и основных методов работы с конфликтами; определение типа и уровня конфликта; его эскалации, выбор стратегии; тактики соперничества; переговоры, посредничество (медиация); тренинговые практикумы и др. Такие же примерно темы изучаются и в курсе «Конфликтология: управление конфликтами».

Управление конфликтами ставится как одна из целей обучения по программе «МВА». В государственных требованиях к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования — *Master of Business Administration (MBA)*» (приказ Минобразования России от 25.08.2003 № 3381) отмечается, что в области менеджмента лица, успешно освоившие программу МВА, должны наряду с другими умениями владеть принципами и методами управления конфликтами, формировать организационную культуру и осуществлять организационные изменения; проводить самоанализ и самоменеджмент; быть способными работать в группах, осуществлять эффективные коммуникации, владеть искусством ведения переговоров, деловым этикетом и т. д. Слушатели программы «*Master of Business Administration (MBA)*» — это действующие менеджеры, предприниматели, работающие специалисты, уже имеющие высшее образование, опыт работы в должности руководителя высшего и среднего звена. С учетом этого больше внимания на занятиях уделяется практическим вопросам управления конфликтами, обязательно используется опыт самих слушателей, осуществляется обратная связь.

Студенты вузов, слушатели программ дополнительного профессионального образования должны овладеть следующими знаниями, умениями и навыками.

- Знать теоретические основы конфликтологии, этапы ее становления как самостоятельной науки. Уметь различать философский, социальный, психологический, системный, юридический подходы в определении сущности конфликтов, их обыденное понимание.

**Примерная тематика занятий учебного курса
«Конфликтология: управление конфликтами»**

№ п/п	Наименование тем	Всего аудиторных часов			Формы контроля
		Бакалавры менеджмента	Программа «МВА»	Презид. progr. «Менеджмент в бизнесе»	
1.	Развитие теории о конфликтах, их роли в жизни общества	2	1	1	Вопросы, задания
2.	Современная конфликтология как меганаука	2	1	1	Вопросы, задания
3.	Понятие конфликта, его сущности	2	1	1	Вопросы, задания
4.	Структура и процесс развития конфликта	2	1	1	Вопросы, задания
5.	Классификация, типология конфликтов. Конфликтное пространство	2	2	1	Вопросы, задания
6.	Анализ, диагностика, прогнозирование конфликтов	2	2	2	Конфликтограмма
7.	Конфликтные факторы в современной России	2	4	2	Вопросы, задания
8.	Бизнес-конфликты, слияния, поглощения, тринэмйл. Коррупция и антикоррупционная стратегия	2	4	2	Вопросы. Задания. Кейсы
9.	Предупреждение конфликтов. Социальная ответственность бизнеса, власти и личности	2	4	2	Вопросы, задания
10.	Качество менеджмента в организации. Организационные изменения	2	2	2	Вопросы, задания
11.	Оптимальное управленческое решение как условие предупреждения и разрешения конфликтов	2	2	1	Вопросы, задания
12.	Стратегии поведения в конфликте	2	2	2	Вопросы, задания
13.	Позитивное поведение личности. Оценка результатов деятельности. Позитивная критика	2	2	2	Вопросы. Задания. Тесты
14.	Деловая этика и этикет	2	2	2	Вопросы, задания
15.	Посредничество, переговоры	2	4	2	Вопросы, задания
16.	Правовые способы, антикризисное управление в разрешении конфликтов	2	2	2	Вопросы, задания
17.	Конфликты в сфере образования	2	—	2	Вопросы, задания
18.	<u>Практик-менеджмент&конфликт</u> . Практические занятия. Тренинг «Управление конфликтами». Деловые и ролевые игры. Кейсы. Упражнения	27	24	8	Вопросы. Задания. Тесты
	Итого аудиторных часов:	61	60	36	
	Самостоятельная работа:	74	60	36	Экзамен (тест)
	Трудоемкость по временным требованиям:	135	120	72	

- Знать типологию конфликтов, их структуру и динамику. Уметь практически определить тип конфликта, стадии, этапы конфликтного взаимодействия, составить модель развития конфликта.
- Овладеть приемами анализа и прогнозирования конфликтов — сбора информации, оценки реальной ситуации и конфликтных факторов, прогнозирования наиболее и наименее благоприятного развития событий, завершения конфликта. Уметь составить карту конфликта (проблема, участники, их потребности и опасения), конфликтограмму.
- Уметь применять в практической деятельности по управлению организациями приемы и методы разрешения бизнес-конфликтов, корпоративных конфликтов, планирования и организации корпоративной социальной ответственности, проведения организационных изменений, принятия оптимальных управленческих решений, антикризисного управления.
- Уметь определить свою стратегию поведения в конфликтных ситуациях, практически применять технологии предупреждения конфликтов в межличностных отношениях. Овладеть навыками позитивного поведения, психологического поглаживания, приемами воздействия на поведение других людей, правилами деловой этики и бизнес-этикета.
- Овладеть навыками проведения принципиальных переговоров (люди, интересы, варианты, критерии), посредничества (медиаторства).
- Знать нормативные механизмы разрешения конфликтов, владеть основными правовыми способами разрешения конфликтов в организации.

Важнейшими составляющими процесса обучения являются контроль усвоения материала, система оценки полученных знаний, умений и навыков менеджера. Для осуществления контроля и оценки знаний слушателей используются вопросы для обсуждения и повторения изученного материала; задания для самостоятельной работы; конкретные конфликтные ситуации (кейсы); тренинги; тестирование. Даются темы дипломных проектов.

Лекционная форма изложения материала в ходе аудиторных занятий сочетается с практической частью, дискуссией, ответами на контрольные вопросы по обсуждаемой теме. В целях текущего контроля в учебнике по каждой теме сформулировано по несколько вопросов. Ответы на каждый из них оцениваются по десятибалльной системе. Каждому студенту, слушателю программ «МВА» предоставляется возможность активно проявить себя в ходе практической части занятий. Активно отвечая на указанные вопросы, можно «заработать» до 100 баллов.

Бакалаврам менеджмента предлагается выполнить одно задание для самостоятельной работы в первом разделе «Теоретические основы конфликтологии» и два-три задания во втором разделе «Управление конфликтами в организации» по их свободному выбору. В зависимости от поставленных задач, состава группы (студенты, слушатели программ ДПО) количество заданий может быть уменьшено или, наоборот, увеличено. Таким образом, появляется реальная возможность контролировать и оценивать самостоятельную работу студентов, что, конечно, требует изменений и в сложившейся практике учета и оплаты труда преподавателей вузов.

Итоговый контроль осуществляется в форме экзаменационного теста, правильные ответы на вопросы которого оцениваются в баллах. Вначале оценивается каждый ответ по десятибалльной системе, а затем подсчитывается общее количество баллов по таблице, приведенной ниже. Если студент или слушатель отвечает правильно на все 25 вопросов теста, то получает 100 баллов; на 22–24 вопроса — 90 баллов и т. д. Такая система уже несколько лет используется в ходе обучения на Президентской программе подготовки управленческих кадров «Менеджмент в бизнесе».

Общая итоговая оценка по учебному курсу «Управление конфликтами» в результате будет состоять из суммы баллов: 1) за активное участие на практических занятиях, тренингах, ответы на контрольные вопросы; 2) за выполнение заданий для самостоятельной работы; 3) за итоговый экзаменационный тест. Можно применять и другую методику подсчета итоговой оценки, сразу переводя общие баллы по каждому виду учебной работы (100, 120, 100) в

десятибалльную или пятибалльную систему. Сравнительная таблица оценки полученных знаний позволяет установить эквивалент и по российской и по американской системе оценок A–B–C–D.

Ниже приведена таблица оценки полученных знаний, умений и навыков менеджера в управлении конфликтами.

Пятибалльная система оценки	Десятибалльная система оценки, баллы	Эквивалент по американской системе оценок	Контрольные вопросы. Практич. занятия, баллы	Задания для самостоятельной работы, баллы	Итоговый экзаменационный тест, баллы	Всего баллов
Отлично	10	A	100	120	25 = 100	320
	9	A–	90	108	22, 23, 24 = 90	288
Хорошо	8	B+	80	96	20, 21 = 80	256
	7	B	70	84	17, 18, 19 = 70	254
	6	B–	60	72	15, 16 = 60	192
Удовлетворительно	5	C+	50	60	12, 13, 14 = 50	160
	4	C	40	48	10, 11 = 40	128
	3	C–	30	36	7, 8, 9 = 30	96
Неудовлетворительно	2	D	20	24	5, 6 = 20	64
	1	D–	10	12	1, 2, 3, 4 = 10	32

Данная система оценки полученных знаний, умений и навыков может быть использована при заочном, дистанционном обучении. В этом случае контрольные вопросы трансформируются в краткие письменные ответы, в том числе посылаемые по электронной почте. А задания для самостоятельной работы — это по существу контрольные письменные работы. Их число можно сократить или увеличить, уточнив общую сумму баллов.

Проделанный в 2005 г. Высшей школой делового администрирования Поморского государственного университета им. М.В. Ломоносова совместно с Национальным американским университетом (NAU) сравнительный анализ учебных планов бакалавров делового администрирования позволяет нам перевести учебные часы в кредиты и, наоборот, кредиты в учебные часы. Так, учебный план Национального американского университета (NAU) по направлению «*Business Administration Bachelor of Science*

Degree» включает 184,5 кредита, или 5535 учебных часов. На одну учебную дисциплину в основном приходится по 4,5 кредита, или по 135 часов. В среднем один американский кредит равен 30 часам.

В нашем учебном плане по направлению 080 500 «Менеджмент», степень «Бакалавр менеджмента», на изучение всех учебных дисциплин отводится 7236 часов (134 недели × 54 часа). На изучение учебной дисциплины «Конфликтология: управление конфликтами» запланировано 135 часов, или 4,5 кредита. Если обучение ведется по системе кредитов, то экзамен или зачет проводится не в ходе специальной экзаменационной сессии, а в процессе самого обучения после завершения каждого курса.

Общая разница в часах получается потому, что в российский учебный план включен блок «Общие гуманитарные и социально-экономические дисциплины», 1800 часов. В учебном плане бакалавров делового администрирования в НАУ физкультура, иностранный язык, философия, политология, история, педагогика и психология, другие гуманитарные дисциплины отсутствуют.

В американской программе НАУ «*generalist MBA*» в курсах по выбору (*electives*) имеются учебные дисциплины МТ6300 «Управление человеческими ресурсами» — 4,5 кредита и МТ6700 «*Managerial Communication*» (менеджмент коммуникаций) — 4,5 кредита. Здесь идет речь в том числе и о разрешении конфликта: «*Students learn about the challenges that middle managers face in employing appropriate communication to resolve conflict, promote workplace efficiency, and achieve organizational goals. Students also learn how to be more effective communicators in a variety of organizational settings.*»

В отечественной программе «МВА», реализуемой в Высшей школе делового администрирования ПГУ им. М.В. Ломоносова, введена специальная дисциплина «Конфликтология: управление конфликтами» — 60 часов, или два кредита. В других вузах такого курса может и не быть.

Еще об одном принципиально важном для меня моменте. Я прекрасно осознаю, что любой учебник по конфликтологии, да и по всем другим учебным гуманитарным дисциплинам, всегда опирается на мощный

фундамент предшественников, авторов ранее изданных учебников и учебных пособий по конфликтологии, менеджменту, организационному поведению, психологии, социологии и т. д. Мною используются материалы других авторов с обязательной ссылкой на первоисточник или в самом тексте, или в подстрочных сносках. Я также делаю ссылки на концептуально осмысленные мною ранее явления, понятия, нашедшие отражение в первом издании учебного пособия по управлению конфликтами, в опубликованных мною монографиях, неизвестных широкому читателю из-за небольшого тиража. Впервые в научный оборот вводятся источники — публикации из средств массовой информации: «Российской газеты», «Известий», «Правды Севера» и других изданий. При этом делаются ссылки на авторов статей в СМИ. Публикуются подготовленные и апробированные мною на занятиях конкретные конфликтные ситуации, ролевые и деловые игры, а также широко известные в научной литературе тесты.

Учебник предназначен для студентов вузов, обучающихся по направлению 080 500 «Менеджмент» с присвоением степени «Бакалавр менеджмента», для слушателей, обучающихся по программе «*Master of Business Administration (MBA)*», по Президентской программе подготовки управленческих кадров «Менеджмент в бизнесе» и другим программам ДПО, может быть полезен практическим менеджерам. Надеюсь, что в какой-то степени учебник пригодится и преподавателям вузов, работающих по данной проблематике.

Спасибо всем, в первую очередь моим близким людям, кто искренне помогал и всегда помогает мне в этой жизни, в подготовке и опубликовании моего скромного труда по менеджменту&конфликт — «*management of the conflicts*».

Я благодарен моим студентам — будущим бакалаврам менеджмента и менеджерам, предпринимателям, директорам предприятий и организаций, работникам образования, специалистам — слушателям программ дополнительного профессионального образования, общение с которыми доставляет мне искреннее удоволь-

ствие и весьма полезно для апробации возникающих идей и методов в изучении и исследовании предмета конфликтологии, в управлении конфликтами.

И конечно, я далек от мысли, что все вопросы управления конфликтами нашли полное отражение на страницах этого издания. Буду признателен читателям за конструктивные отзывы, высказанные предложения и замечания по содержанию этого издания.

*12 – 27 сентября 2006 г.
г. Архангельск
mba@potorsu.ru
Тел.: 818-2-211273.
Тел./факс: 818-2-285434*

РАЗДЕЛ I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Жизнь доказывает, что конфликт не относится к тем явлениям, которыми можно эффективно управлять на основе жизненного опыта и здравого смысла.

*А.Я. Анцупов,
А.И. Шпилов*

Конфликты между людьми, борьба, интриги, вражда, распри, война, как их самые острые и негативно окрашенные проявления, всегда были в истории человечества. Многие ученые, мыслители, политики, писатели, драматурги с глубокой древности и по настоящее время исследовали самые разные стороны конфликтного социального взаимодействия, обобщая опыт народов по разрешению и предотвращению конфликтов. Исследование конфликтного противоборства при этом происходило в рамках философии, истории, юриспруденции, военного дела, социологии, психологии и других наук. Конфликтное поведение, борьба добра и зла нашли отражение в мировых религиях, устном народном творчестве, в литературе, живописи, драматургии.

Но сама конфликтология как самостоятельная наука сформировалась только в середине XX в., а в России и того позднее, в 90-е гг. XX в. Единой, признаваемой большинством ученых теории конфликта не удалось создать, однако значительное развитие получили практические подходы, прикладная наука. В данном разделе в пяти главах рассматриваются теоретические основы науки о конфликтах, их роли в жизни общества, сущность и динамика конфликтного противоборства, типология конфликтов.

Глава I

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ О КОНФЛИКТАХ, ИХ РОЛИ В ЖИЗНИ ОБЩЕСТВА

Представления о конфликтах как борьбе противоположных начал и как войне. Отношение к насилию в религиозных учениях, устном народном творчестве, в искусстве. Изучение конфликтов как социального явления. Становление конфликтологии как науки.

1. ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О КОНФЛИКТАХ КАК БОРЬБЕ ПРОТИВОПОЛОЖНЫХ НАЧАЛ И КАК ВОЙНЕ

Самые ранние представления о конфликтах появились две с половиной тысячи лет тому назад, а может быть и ранее. Они были связаны с понятиями противоборства, всеобщей борьбой противоположных начал, соперничеством между людьми, войной, насилием и согласием, добром и злом, неудовлетворенными потребностями и интересами, этикой поведения.

В Древнем Китае источник развития всего сущего китайские мыслители видели во взаимоотношениях противоположных начал. Они анализировали последствия соперничества людей, когда не удовлетворяются их желания; сформулировали немало этических правил, не потерявших своей актуальности при урегулировании конфликтов. У древних китайских философов можно найти такие понятия, как «противоположные мнения», «противоборство людей друг другу», «в споре можно достичь истины и победить», «не отрицай тех доводов, которые ты считаешь верными для себя, когда их применяют другие люди. Не требуй, чтобы другие считали приемлемым то, что ты считаешь неприемлемым для себя», «из выгод нужно выбирать наибольшую, из бед — наименьшую» и т. п. В китайской философии можно найти представления о человеке как конфликт-

ном существе, имеющем злую природу и благоприобретенное добро, о принципах, приемах этического поведения людей, которые актуальны и в настоящее время при конструктивном разрешении конфликтов.

Лао-цзы (вторая половина VI — первая половина V в. до н. э.), основатель философской школы даосизма, отмечал: «Когда все люди узнают, что красивое красиво, появляется и безобразное. Когда узнают, что доброе добро, возникает и зло. Поэтому бытие и небытие порождают друг друга, трудное и легкое создают друг друга, длинное и короткое существуют в сравнении друг с другом. Превращение в противоположное — это движение дао» (дао — вечное, непознаваемое начало). «В мире каждая вещь отрицает себя через другую вещь, составляющую ее противоположность», — писал Чжуан-цзы, виднейший представитель даосизма (ок. 369 — 286 до н. э.)¹.

Человек имеет злую природу. Доброе в человеке — это благоприобретенное. Нынешний человек от рождения стремится к выгоде. Это приводит к тому, что люди начинают соперничать между собой и проявляют неуступчивость — так рассуждал выдающийся китайский философ **Сюнь-цзы** (ок. 298 — 238 до н. э.). Причины соперничества между людьми Сюнь-цзы видел в неудовлетворенности потребностей, интересов людей. Когда рождается человек, у него возникают желания; если эти желания не удовлетворяются, то не могут не появиться требования; если требования не имеют границ, то это не может не вызвать соперничество. Противоборство людей друг другу, по его мнению, вызывает хаос в государстве. Когда этот хаос доходит до предела, люди понимают необходимость введения ограничений. Древние мудрые правители пресекают такой беспорядок в отношениях между людьми, они установили правило **ли** и мерил справедливости. Наличие различий между людьми древнекитайский философ считал важным условием их объединения. Различия и справедливость, по мнению Сюнь-цзы, ведут к миру и согласию в обществе.

Знаменитый **Конфуций** (551 — 479 до н. э.) так отвечал на вопрос «Можно ли одним предложением выразить правило, которому необходимо следовать всю жизнь?» — «Можно. Чего не желаешь себе, того не делай и другим». Этой норме соответствуют самые современные представления о позитивном поведении как спосо-

бе профилактики конфликтов и ее можно практически найти во всех учебниках по управлению конфликтами и деловой этике.

В **античной философии** Древней Греции, эллинистического и римского миров также можно встретить немало общих рассуждений о борьбе противоположностей как источнике развития, этических нормах поведения людей, войне как величайшем зле на земле. **Гераклит** (530 — 470 до н. э.), например, считал, что борьба — отец всего и всему царь. Одних она определила быть богами, а других — людьми. Следует признать, что борьба всеобща, что справедливость в распре, что все рождается через распрю и по необходимости. Противоречивость сближает, разнообразие порождает прекраснейшую гармонию, и все через распрю создается. Борьба, распря — конфликтные состояния, которые, по Гераклиту, служат источником рождения всего и развития, выполняя объективные функции. Он даже называет борьбу, войну высшей функцией общества, что это отец всего и всему царь.

Военные конфликты

Самым острым конфликтом безусловно является война, противоборство жизни и смерти. Первые более конкретные концептуальные положения, в отличие от общих рассуждений о борьбе противоположных начал, добре и зле, поведении людей, чаще всего касались такого наиболее острого социального конфликта, как война. **Платон** (428 — 348 до н. э.) рассматривал войну как величайшее зло. **Геродот**, **Эпикур**, **Демокрит** осуждали войну, война есть бедствие для той и другой враждующей стороны. **Аристотель** (384 — 322 до н. э.) утверждал, что инструментом примирения людей является государство. **Цицерон** (106 — 43 до н. э.) выдвинул тезис о справедливой и благочестивой войне, чтобы отомстить за зло.

В Средние века **Фома Аквинский** (1225 — 1274), признавая допустимость войн в жизни общества, определил важное условие справедливой войны — для нее должна быть дана санкция государственной власти¹. Э. Роттер-

¹ *Антология мировой философии*. Т. 1. Философия древности и средневековья. Ч. 1. М.: Мысль, 1969. С. 184 — 185, 215.

¹ См.: *Громова, О.Н.* Конфликтология: курс лекций. М., 2000. С. 7.

гамский (1469—1536) считал, что война сладка для тех, кто ее не знает. Конфликт имеет свою логику и втягивает в орбиту своего влияния новые слои населения и страны. Христос присутствует в обоих враждебных лагерях, как будто сам с собою ведет борьбу.

И. Кант (1724—1804) не мир, а войну считал естественным состоянием — существуют если и не беспрерывные враждебные действия, то постоянная угроза их. К. Клаузевиц (1780—1831) сформулировал тезис о том, что «война есть продолжение политики другими средствами». Международные военные конфликты являются закономерностью, а не отклонением от нормы, не биологической неизбежностью.

Все войны подразделяются на *локальные* — в пределах отдельных поселений одной страны, *региональные* — многие локальные объекты на территории одного континента, *мировые*, или *глобальные*, — на территории многих стран и цивилизаций. В XX столетии человечество пережило Первую мировую войну 1914—1918 гг. и Вторую мировую войну 1939—1945 гг. Многие исследователи склонны считать «холодную войну» 1945—1991 гг. между СССР и США за мировое господство Третьей мировой войной, отнюдь еще не завершенной.

Одновременно с 1948 г. (конфликт Израиль—Палестина) по настоящее время, по мнению академика И.В. Бестужева-Лады, идет **Четвертая мировая война** между Первым миром богатых стран Запада и Третьим миром слаборазвитых государств Юга и Востока¹. Первая стадия Четвертой мировой войны — ночь с 14 на 15 мая 1948 г. по 11 сентября 2001 г. 14 мая 1948 г. было провозглашено государство Израиль, а в ночь на 15 мая началась первая арабо-израильская война, открывшая долгий путь к Четвертой мировой. В новой войне 5 июня 1967 г. Израиль молниеносно разгромил вооруженные силы арабов, захватил у Египта Синайский полуостров, у Сирии — Голанские высоты, у Иордании часть Иерусалима и западный берег реки Иордан. В ответ арабы прибегли к такти-

¹ См.: Бестужев-Лада, И.В. Третья и четвертая мировые войны : ход и ожидаемый исход. М. : Институт экономических стратегий, 2005. С. 29.

ке террора. 11 сентября 2001 г. был совершен известный террористический акт в США.

События 11 сентября 2001 г. в Нью-Йорке, 1—3 сентября 2004 г. в Беслане, 7 июля 2005 г. в Лондоне, террористические акты в Москве, на Северном Кавказе, в Испании, Великобритании, Франции, Египте, Израиле, Ираке, Афганистане, Турции, Индии на наших глазах приобрели глобальный характер. Война это или нет, если в результате взрывов гибнут люди? Террористические акты один кошмарнее другого шли непрерывной чередой (Москва, Мадрид, Лондон, Беслан, Ирак), прежде чем все основные воюющие стороны — арабы, израильтяне, американцы, русские — публично признали, что находятся в состоянии войны. Это особенная война, не похожая на предыдущие. Одни называют ее Третьей мировой, другие — Четвертой, третьи — Новой мировой войной. Некоторые политики предпочитают говорить о международном терроризме. «Горячие точки» сегодня, где ведутся боевые действия, — это Афганистан, Ирак и по-прежнему Израиль и Палестина, точнее, Израилю противостоит весь арабский мир. Но конфликтное пространство — это сегодня любая точка планеты Земля, весь глобальный социум, а не только «горячие точки». Поэтому вполне правомерно употребление концепта «глобальное конфликтное пространство». А на очереди подходят уже так называемые «космические войны» в околоземном пространстве.

В современной практике и науке различают понятия «война» и «вооруженный конфликт». «**Войной** является борьба, имеющая некоторую продолжительность во времени, ведущаяся посредством вооруженной силы и достигающая некоторой интенсивности, между группировками определенного размера, состоящими из индивидуумов, которые носят оружие, имеют отличительные знаки, подчинены военной дисциплине и находятся под ответственным командованием»¹. В международном праве войной признается борьба между дву-

¹ Давид, Э. Принципы права вооруженных конфликтов : курс лекций юридического факультета Открытого Брюссельского университета. М. : Межд. комитет Красного Креста, 2000. С. 88.

мя государствами либо между двумя группами государств. Вооруженный конфликт между государством и группами внутри этого государства, такими как повстанцы, является гражданской войной, но не войной согласно международному праву. Понятие вооруженного конфликта шире, чем понятие войны.

Вооруженный конфликт имеет место всякий раз, когда государства прибегают к силе или когда происходит продолжительный вооруженный конфликт между правительственными силами и организованными вооруженными группами или между такими группами внутри одного государства — такое заявление сделал Международный уголовный трибунал по бывшей Югославии. Из существующих типов международных вооруженных конфликтов можно выделить 1) межгосударственные конфликты; 2) внутренние конфликты, в которых имеет место признание состояния войны или иностранной интервенции; 3) национально-освободительные войны; 4) немеждународные вооруженные конфликты. Вооруженный конфликт признается международным в шести случаях: 1) если он является межгосударственным; 2) носит внутренний характер, но по его поводу признается состояние войны; 3) внутренний, но имеет место вмешательство одного или нескольких иностранных государств; 4) внутренний, но в него вмешивается ООН; 5) является национально-освободительной войной; 6) является войной за отделение. В последнее время получили распространение еще и так называемые «контртеррористические операции» (Чечня, Афганистан, Ирак и др.), партизанские войны, информационные, демографические и другие, сильно отличающиеся от войн классического типа в прошлом.

Путь к капитуляции?

Нынешняя война, которую Израиль ведет на территории Ливана против шиитской группировки «Хезболлах» (имеется в виду война 12 июля — 14 августа 2006 г.), заметно отличается по своему характеру от предыдущих арабо-израильских войн и во многом демонстрирует изменения концепции ведения войн во всемирном масштабе.

Ближневосточные войны 1948 — 1949, 1956, 1967, 1973 и 1982 гг. были классическими войнами «армия

против армии». Победа одной армии над другой означала выигрыш войны в целом. Во всех 5 войнах победил Израиль, хотя в 3 из них (1948 — 1949, 1967, 1973) арабы имели существенное количественное превосходство (в первой войне — просто подавляющее). Эти же три войны воспринимались израильским обществом как отечественные, когда речь шла о самом существовании нации и страны. Положительно народ Израиля воспринял и войны 1956 и 1982 гг., носившие с его стороны агрессивный характер (как, впрочем, и война 1967 г.), но воспринимавшиеся как превентивные, или «контртеррористические».

Сегодня военная мощь Израиля представляется неоспоримой, ни одна страна Ближнего и Среднего Востока вести классическую войну против него не готова. Тем не менее именно сейчас Израиль оказался перед угрозой поражения, которое в его случае означает гибель государства вообще.

Как выяснилось, в последние два десятилетия самыми мощными видами оружия являются демографическое и информационно-пропагандистское. В подавляющем большинстве случаев они оказываются сильнее традиционного «стреляющего железа». Палестинцы сначала начали выигрывать у Израиля на его территории за счет многократно более высокой, чем у евреев, рождаемости, а затем — за счет демонстрации готовности воевать, не считаясь ни со своими, ни с чужими потерями, а также ни с какими писаными и неписаными правилами ведения войны. При этом за их спиной стояли и продолжают стоять режимы почти всех арабских и, шире, исламских стран, предельно цинично использующие палестинцев в качестве «пушечного мяса» в ходе вечной войны против Израиля. Они не дадут денег на школы и больницы, но с удовольствием будут поставлять палестинцам оружие и содержать семьи «шахидов».

Эффективность демографического оружия в последние годы подтвердил еще и случай Косово, а безнадежность противопартизанской войны, если партизаны не считаются с потерями, не соблюдают правил и пользуются поддержкой населения и внешних сил, — вещь общеизвестная. В итоге Израиль оказался перед выбором: геноцид (как единственное средство для достижения победы) или капитуляция? В такой ситуации даже многие авторитарные режимы выбирают капитуляцию, а демократические капитулируют всегда. Так случилось и с Израилем. Он вступил на путь капитуляции, подписав известные соглашения в Осло, которые логично были восприняты арабами как своя победа. Дальше были

постоянные уступки (в частности, уход из Ливана в мае 2000 г., сопровождавшийся предательством тамошних союзников), включая сдачу территорий, от чего ситуация для Израиля лишь усугублялась.

К тому же Израиль потерпел крах в информационной войне. Если в ходе прежних войн он был «Давидом», то теперь превратился в «Голиафа» в восприятии не только большинства мирового сообщества, но и немалой части самих израильтян. Многие из них стали отрицательно относиться даже к тем действиям своей армии, которые были ответом на откровенно варварские теракты палестинцев. На фоне перманентной капитуляции всплески былой «крутости» стали нередко вызывать не восхищение, а раздражение.

Как показала начавшаяся война, разложение произошло и в силовые структуры Израиля, до последнего времени считавшиеся лучшими в мире. Причиной войны на два фронта (в Ливане и в Газе) послужил разгром двух израильских блокпостов с гибелью 10 и пленением трех израильских солдат при потерях противника 2 человека. Для израильской армии это позор и провал. Не меньшим позором и провалом стало поражение новейшего корвета «Ханит» противокорабельной ракетой С-802 китайского производства, которую боевики «Хезболлах» получили из Ирана. Командир корвета не посчитал нужным включить систему ПВО корабля (хотя она могла сбить ракету без проблем), а хваленая израильская разведка «Моссад» не отследила попадание столь серьезного оружия шиитским боевикам.

Разрушая сегодня ливанскую инфраструктуру, Израиль лишь еще больше проигрывает информационную войну. Крайне слабая ливанская армия объективно не способна справиться с боевиками, а те заведомо не привязаны к инфраструктуре, не боятся людских потерь, тем более что действия Израиля вызовут приток к ним новых сил. Цель войны для Израиля становится все менее понятной. Можно обменять трех своих пленных на сидящих в израильских тюрьмах боевиков, т. е. выполнить условия противника. Можно оккупировать часть Ливана или весь Ливан и очень скоро оказаться перед той же дилеммой: геноцид или капитуляция? И снова, как в 2000 г., уйти. Проблема Израиля в том, что скоро ему будет уже некуда уходить.

*Александр Храмчихин, зав. аналитическим
отделом Института политического
и военного анализа.*

Известия. 2006. 4 августа

Терроризм, военные, этнические конфликты и войны ведут к прямому уничтожению множества людей во имя не всегда понимаемых и осознаваемых ими каких-то религиозных, социально-экономических, политических идей и мотивов, территориальных притязаний и имперских амбиций некоторых государств мира, террористических организаций. Преступления, совершенные в самых многолюдных местах, лишний раз напоминают, что никто не застрахован от слепой случайности погибнуть в центре большого города, не говоря уже о фактах угона и катастроф самолетов, захватах заложников, взрывах зданий и других форс-мажорных ситуациях.

К сожалению, использование неадекватной силы против мирного населения, всей военно-экономической мощи государства против граждан становится правилом, а не исключением. Условно можно сформулировать две основные стратегии разрешения конфликтных ситуаций в современном глобальном социуме. С одной стороны, все больше имеется примеров разрешения конфликтов, когда осуществляется *«добро через насилие»* с применением силы, всей мощи военной машины якобы во имя идеалов демократии и западных ценностей. В своих претензиях на глобальное господство США вместе со своими союзниками по НАТО осуществляют в начале XXI в. военный экспорт так называемых «западных демократических ценностей» в Ирак, Афганистан и другие страны. Ранее они разбомбили, расчленили, уничтожили военными и дипломатическими, экономическими методами Югославию. Насилие во имя чего? Своей безопасности? Но, к сожалению, мир не стал безопаснее, а вооруженные конфликты никуда не исчезли из жизни народов Земли, не говоря уже о других разновидностях социальных конфликтов. При этом США, Израиль даже не считают нужным скрывать свои претензии на разрешение конфликтных ситуаций открытым применением военной силы, как это было в Ираке, в Ливане в ходе войны 12 июля – 14 августа 2006 г. И если Израиль нападая таким образом защищает, то кто угрожает США в Афганистане, Ираке?

Мировые расходы на закупку вооружений и военной техники бьют рекорд периода «холодной войны». По данным доклада международного фонда *Oxfam*, в 2006 г.

затраты на оборону достигнут рекордной суммы \$ 1,059 трлн при том, что в разгар «холодной войны» в 1988 г. они не превышали \$ 1,03 трлн. Основную долю расходов на вооружение несут США и Ближний Восток. В 2006 г. совокупные расходы США на военные нужды с учетом сопутствующих программ достигнут \$ 561,8 млрд против \$ 505,7 в 2005 г. Для сравнения: в 2005 г. Китай потратил на оборону \$ 67,5 млрд, Япония — \$ 45,8 млрд, Франция — \$ 45 млрд, Великобритания — \$ 42,8 млрд, Германия — \$ 35,1 млрд, Россия — \$ 23 млрд, Индия — \$ 19 млрд¹.

С другой стороны, в условиях глобализации появляется все расширяющееся «мирное окно возможностей» для ненасильственного разрешения многих конфликтов, используя международные организации и стандартные процедуры на уровне ООН, Совета Безопасности и др. Хотелось бы подчеркнуть, что это именно всего лишь возможности, которые не всегда реализуются так, как хотелось бы. Сегодня многие критикуют Совет Безопасности ООН, ведутся дискуссии о реформировании Организации Объединенных Наций, высказываются различные пессимистические прогнозы. Но разве глобальный социум имеет какие-то другие действующие демократические механизмы разрешения конфликтов, кроме ООН? Все правильно, ООН нуждается в модернизации. Но не считать же имперские амбиции США на роль мирового жандарма и всемирного проповедника в глобальном многополярном социуме демократической основой нового мирового порядка? Примеры «убитой» Югославии, длительная поддержка чеченских боевиков в России, натравливание Грузии на Россию, да и другие факты мешают мне лично, например, согласиться с новой мировой ролью диктатуры (ничем не ограниченной власти) США и поверить в искренность, честность американской *корпоратократии* (союза правительства, банков и корпораций).

Разум и воля к самосохранению человечества в многополярном мире проявляются путем выработки соответствующих международных механизмов согласования разных векторных интересов, предупреждения

¹ См.: Литовкин, Д. «Холодная война» закончилась, а расходы на арсеналы растут // Известия. 2006. 26 сентября.

возможных военных конфликтов. Расширение глобального конфликтного пространства путем насилия пусть, на первый взгляд, и со всякими благими намерениями ведет лишь в ад войны, которая, как говорил Эразм Роттердамский, сладка для тех, кто ее не знает. Примером разумного подхода является практическое неприменение ядерного оружия на протяжении длительного периода с 1945 г. по настоящее время. Само ракетно-ядерное оружие стало долговременным сдерживающим фактором. Но в последнее время все чаще появляются тревожные сигналы человечеству, которые свидетельствуют об изменении позиций по возможности применения оружия массового поражения. Появились новые страны, обладающие ядерным оружием и стремящиеся к этому. Прежние подходы перестают работать в изменяющемся многополярном глобальном социуме. Реальность становится другой, и сегодня здесь также необходимы новые нестандартные подходы человеческой солидарности для обеспечения безопасности глобального социума, всех и каждого государства в отдельности.

2. ОТНОШЕНИЕ К НАСИЛИЮ И ЗЛУ В РЕЛИГИОЗНЫХ УЧЕНИЯХ, УСТНОМ НАРОДНОМ ТВОРЧЕСТВЕ, В ИСКУССТВЕ

Проблемы насилия и согласия, борьбы добра и зла как конфликтные факторы и содержательная часть любого конфликта нашли свое отражение в религиозных учениях: христианстве, исламе, иудаизме, буддизме и др. Каждая из этих религий основана на вечном завете любить единого бога, себя самого и всех ближних. Христианство, иудаизм и ислам признают верховный авторитет канонического текста — Библии, Торы и Корана, стремятся насаждать свои религиозные, этические и правовые нормы в повседневной жизни людей. Крупнейшие мировые религии провозглашают равенство людей на Земле, и каноны поведения для всех смертных потому едины. В христианской доктрине все люди равны во грехе, в буддизме — равны в страдании, согласно исламу люди равны перед Богом в покорности и повиновении.

В основе **христианской морали** лежат так называемые «Моисеевы законы». В них сформулированы основные принципы и правила поведения человека.

- «Я, Господь, Бог твой, который вывел тебя из земли Египетской, из дома рабства.
- Да не будет у тебя других Богов перед лицом Моим.
- Не делай себе кумира и никакого изображения того, что на небе вверху, и что на земле внизу, и что в водах ниже земли.
- Не поклоняйся и не служи им; ибо Я, Господь, Бог твой, Бог ревнитель, за вину отцов детей наказывающий до третьего и четвертого рода, ненавидящих Меня.
- И творящий милость до тысячи родов любящим Меня и соблюдающим законы Мои.
- Не произноси имени Господа, Бога твоего, напрасно; ибо не оставит Господь без наказания того, кто употребляет имя Его напрасно.
- Наблюдай день субботний, чтобы свято хранить его, как заповедовал тебе Господь, Бог твой.
- Шесть дней работай и делай всякие дела твои.
- А день седьмой — субботу — Господу, Богу твоему, не делай в оный день никакого дела ни ты, ни сын твой, ни дочь твоя, ни раб твой, ни раба твоя, ни вол твой, ни осел твой, ни всякий скот твой, ни пришелец твой, который у тебя, чтобы отдохнул раб твой и раба твоя, как и ты.
- И помни, что ты был рабом земли Египетской, но Господь, Бог твой, вывел тебя оттуда рукою крепкою и мышцею высокою, потому и повелел тебе Господь, Бог твой, соблюдать день субботний.
- Почитай отца твоего и мать твою, как повелел тебе Господь, Бог твой, чтобы продлились дни твои, и чтобы хорошо тебе было на той земле, которую Господь, Бог твой, дает тебе.
- Не убивай.
- Не прелюбодействуй.
- Не кради.
- Не произноси ложного свидетельства на ближнего твоего.

- Не желай жены ближнего твоего, и не желай дома ближнего твоего, ни поле его, ни раба его, ни рабы его, ни вола его, ни осла его, ни всего, что есть у ближнего твоего»¹.

Христианство, в отличие от других религий, не регламентирует жестко поведение человека в повседневной жизни. От верующего требуется совершение семи таинств:

- крещение и миропомазание для младенцев (младенцев опускают в воду и мажут ароматическим маслом «миро» — таким образом человек впервые предстает пред ликом Господним);
- причастие (верующий съедает кусочек квасного хлеба и выпивает глоток вина, приобщаясь к телу и крови Иисуса Христа);
- покаяние (в своих грехах священнослужителю);
- брак (венчание в церкви);
- священство (посвящение в высший церковный сан);
- елеосвящение (обряд, совершаемый надбольными на дому).

В остальном же человек должен поступать соответственно со своей совестью, содержа в сердце, как образец для подражания, деяния и поведение Сына Божьего.

Различные направления христианства (православие, католицизм, протестантизм, лютеранство и др.) имеют свои особенности, в том числе и в этической доктрине. **Католическая церковь** разработала учение о «Семи смертных грехах» как о наиболее тяжких образцах отклоняющегося поведения. Со времен папы римского Григория I Великого (590 — 604) эта концепция стала достоянием всего католического мира. Последовательность и степень тяжести грехов такова: 1) гордыня; 2) алчность; 3) вожделение; 4) зависть; 5) чревоугодие; 6) гнев; 7) лень.

Протестантская этика сводится главным образом к этике ответственности. Ответственность не связывает

¹ Здесь и далее цитируется по: *Всё об этикете. Книга о нормах поведения в любых жизненных ситуациях.* Ростов н/Д, 1995. С. 157 — 158.

ся с совершением или несвершением поступков, которые заранее определены как хорошие или плохие. Это своего рода поиск того, как человеку стать лучше. Правильное поведение — это не раболепное исполнение указаний свыше, а терпеливый поиск истины. Каждый человек — это носитель неотъемлемого достоинства, ибо сотворен «по образу и подобию» Бога. В раннем христианстве можно отметить негативное отношение к богатству как источнику зла, социального неравенства, но протестантская этика уже не осуждает богатство, накопленное честным трудом, считая его богоугодным делом.

Вместе с тем противоречивое отношение христианства к насилию проявилось, например, уже в Ветхом и Новом Заветах, где утверждается, что Бог — муж брани, содержатся положения в поддержку нетерпимости. В Библии наряду с прощением, призывами к миру, любви, согласию часто употребляется слово «убить», звучат призывы к возмездию и т. п. Проведенный контент-анализ текста Библии показал, что из 12 407 понятий и категорий, входящих в Библию, 1909, или 15,39 %, в той или иной мере отражают проблему насилия, а 1884, или 15,18 % высказываний, показывают позитивную направленность категорий «мир», «согласие»¹. Часто употребляются понятия «наказание», «убить», «убивать», призывы к возмездию, ненависть и злоба к другим, «война», «воевать», «бить», «избить», «отнять», «присвоить». Призывы к любви, «спасение», «протянуть руку ближнему», «прощение», «содействие и мир», «поддержка», «оказать помощь» — эти категории встречаются примерно в таком же количестве. Эти данные свидетельствуют о противоречивом отношении священной книги христиан к проблеме «насилие — согласие». Современная же католическая и православные церкви отрицательно относятся к насилию, к войнам.

Мораль мусульманства основывается на шариате — своде канонических законов ислама, охватывающих все стороны творения («шариат» — «надлежащий

¹ См.: Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 1999. С. 15–16; Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 20–23.

путь»). Он начал оформляться в VIII в. на основе Корана и Сунны, а также адатов (традиционных обычаев, сложившихся еще в период патриархально-родовых отношений). Основными обязанностями мусульманина, согласно шариату, являются данные Богом так называемые «пять столпов ислама».

1. Повторение молитвы «Нет Бога, кроме Аллаха, и Мухаммед — посланник его».
2. Пятикратная молитва («намаз»).
3. Пост в месяц рамазан («ураза») как телесная форма служения Богу.
4. Обязательная милостыня («закят»).
5. Паломничество в Мекку («хадж»), во время которого совершаются обрядовые действия.

В исламе есть предписания такого рода, как пищевые запреты, похороны по мусульманскому обряду, чтение Корана, много внимания уделяется семейно-брачным отношениям (например, мужчина может иметь до четырех жен, в том числе и несовершеннолетних, развестись с любой из них без объяснения причин и пр.). Всеобъемлющий характер носит покорность: человек должен покоряться Богу, правителям, установившемуся порядку вещей. Женщины еще должны покоряться и мужчинам. Вместе с тем в исламе есть два правила: собственное мнение и «иджихад» — способность и право интерпретации. Эти два правила позволяют избежать застывшего, неизменного подхода, разрешают верующему мусульманину осмысливать проблему и менять свое поведение.

Отношение к конфликтам и насилию в исламе так же противоречиво, как и в христианстве. Сам ислам никогда не был монолитной религиозной или культурной системой. Весь мир рассматривается как поле битвы между мусульманами и неверующими безбожниками. Для части мусульман зло воплощено в иноверии, мир делится на обитель ислама и мир неверных. Погибнуть в бою считалось высшим проявлением верности Аллаху, в результате человек обретал райское блаженство. Ислам допускает войну не только против неверных, но и между единоверцами (война между Ираком и Ираном

в XX в.). Жестоко карается вероотступничество: «Тот, кто меняет свою религию, должен быть убит»¹. Известное дело Салмана Рушди не единственный пример преследования исламом инакомыслящих.

Не приемлют насилие и войну лишь **буддизм** и **индуизм**, основанные на всеобщей любви людей. В буддизме нет резкого противопоставления добра и зла. Преодолеть зло можно через любовь к ближнему. Ненависть не прекращается ненавистью. В индуизме содержится призыв формировать положительную карму общества, состоящую из индивидуальных карм. Позитивное поведение, любовь к людям, провозглашаемые данными религиями, по существу являются профилактикой конфликтов в отношениях между людьми. Особое значение в буддизме приобретает такое поведение человека, которое позволяет ему преодолеть свою неудовлетворенность и познать счастье, просветление и внутреннюю свободу. «Среди томящихся и изнывающих будем жить счастливо, не страдая по чувственным удовольствиям». Один из главных догматов буддизма — *догмат о страдании*. Он сформулирован в «четырех великих истинах», открывшихся Гаутаме вскоре после его Просветления.

Первая истина: жизнь есть страдание. Рождение — страдание, болезнь — страдание, любовь — страдание, смерть — страдание, словом, страданием является все, что связано с существованием человека, — сплошная цепь страданий.

Вторая истина объясняет причины страданий: это человеческая жажда удовольствий, желание счастья и само стремление жить.

Третья истина предлагает путь избавления от страданий: подавить в себе стремление к удовольствиям, радости, власти, любви, жажду жизни, тщеславие, гордыню. Будда говорил: «Лучше сидеть, чем ходить, лучше спать, чем бодрствовать, лучше умереть, чем жить».

Четвертая истина буддизма рекомендует путь, идя которым можно избавиться от страданий. 1. Правильный

путь (понимание четырех истин). 2. Правильная решимость (воля преобразовать свою жизнь). 3. Правильная речь (воздержание от лжи). 4. Правильное действие (непричинение зла живому). 5. Правильный образ жизни (жить честным трудом). 6. Правильное усилие (борьба с соблазнами). 7. Правильное направление мысли (понимание преходящего характера всего и отрешенность от него). Правильная мысль имеет четыре ступени: а) сосредоточие ума на осмыслении истин; б) вера в эти истины и достижение, через эту веру, душевного спокойствия; в) освобождение от телесности вообще; г) достижение состояния полной невозмутимости и безразличия («нирваны»). 8. Правильная память, позволяющая вечно помнить о Боге, носить его в сердце и в голове.

Иудаизм правильное поведение предполагает знание вечных истин, подлинным источником которых служит библейское откровение. Согласно иудаизму душа и тело едины, и к ним в равной степени относятся десять божественных заповедей. В иврите понятия справедливости и милосердия сплавлены в одном слове «*tsedek*», ибо без справедливости милосердие было бы слепым и слабым, а справедливость без милосердия — слишком жесткой и сухой. Иудаизм рассматривает человека во всей его полноте и цельности, со всеми его желаниями и грезами. В этом единстве — неразрывная связь человека с обществом. Конфликт между ними проходит через всю историю. Нравственные устремления нередко приходят в столкновение с реальностью жизни. Иудаизм стремится к сопряжению идеала с повседневной реальностью. Заповеди Торы не на небе и не за морем, а в устах и в сердце, чтобы исполнять их ежедневно. Тора провозглашает на земле справедливое общество.

В повседневной жизни каждый иудей должен помнить 365 запретов и 248 повелений Талмуда, которые, по сути, регламентируют всю его жизнь: и общение с Богом (надевать во время молитвы «талит» — накидку на плечи, коробочки со священными текстами на руки и голову; вешать на дверь у входа свиток с текстами Торы), и поведение среди людей, и процесс приготовления и принятия пищи («трефная» и «кашерная» еда), и празднование субботы («шаббат»). «Мицва» (иудей-

¹ Права человека и религия : хрестоматия. М. : Библейско-богословский институт св. апостола Андрея, 2001. С. 333.

ская заповедь) предписывает: 1. Дать пищу и кров нуждающемуся. 2. Посещать больного. 3. Посещать пребывающего в трауре. 4. Помогать деньгами девушкам-сиротам, бедным невестам. 5. Помогать потерявшим имущество вернуть его. 6. Охранять деньги ближнего.

Дурной глаз (зависть), дурные наклонности (похоть) и ненависть к ближнему уведут человека из мира сего. Одна из главных нравственных заповедей иудаизма — склонность к доброте, к благодеянию, ходить путями Господа, творя добро и справедливость. Существует *восемь степеней милосердия*. В порядке восхождения: 8. Низшая степень — жертвователю дает неохотно. 7. Жертвователю дает меньше, чем следовало бы, но делает это от всего сердца. 6. Дают бедному, который просит. 5. Дают бедному, который не просит. 4. Подаяние косвенное: берущий знает дающего, но тот не знает берущего. 3. Дающий знает берущего, но берущий не знает дающего. 2. Дающий не знает ничего о берущем, а тот ничего не знает о дающем. До этой степени возвышается, например, вносящий деньги в какой-либо благотворительный фонд. 1. Помощь людям до того, как они впадут в нищету; она может заключаться в значительном денежном пожертвовании (его надо делать в тактичной форме), предоставлении соответствующих ссуд, содействии в поисках работы и вообще — обеспечении экономической независимости человека.

В Китае распространено **конфуцианство**. Главное правило, которому необходимо следовать всю жизнь: «Чего не желаешь себе, того не делай другим». Почитание родителей и братская любовь — основа жэнь. Благородный муж, по Конфуцию, думает о долге, мелкий человек — о выгоде. Основная же задача человека на Земле — «забота о людях». Цзюнь цзы (благородный муж) должен соблюдать некоторые нормы поведения: 1. Видеть ясно. 2. Слышать четко. 3. Иметь приветливое лицо. 4. Совершать достойные поступки. 5. Правильно говорить. 6. Понимать последствия гнева (и по возможности не гневаться) и пр. Интересно у Конфуция само понимание «благородного мужа». «Благородный» — не значит богатый или знатный. Это человек, имеющий высокие моральные качества. В основе правильного поведения — требование помнить

свое место в обществе и сыновняя почитательность, которая включает в себя не только взаимоотношения отцов и детей, но и императора с подданными, местных властей с населением. Благородный муж испытывает три страха: перед небесной судьбой, перед великими людьми, перед словами мудреца. Человек по природе зол, он рождается завистливым и злобным, с инстинктивным чувством наживы. Необходимо воздействовать на него с помощью воспитания, заставить соблюдать ритуал, выполнять долг, и тогда у него появятся добродетель и культура. Упор в воспитании делается на приличие, сдержанность, культурность, этикет, ритуал.

Сходные идеи культивируются и во второй по значимости религии Китая — **даосизме**. Центральная идея религии — учение о «дао» (путь, дорога). Дао — невидимый, вездесущий, естественный закон природы, человеческого общества, поведения, мышления. Принцип следования дао — это такое поведение, которое, с одной стороны, согласуется с дао человека, с другой стороны — с дао Вселенной. При соблюдении этого принципа возможно бездействие, приводящее, однако, к полной свободе, счастью, успеху, процветанию. Всякое же действие, противоречащее дао, — пустая трата сил, приносящая неудачу, гибель. Вселенную и человека нельзя привести в порядок каким-то особенным, исключительным образом. Нужно лишь дать свободу природным качествам. Все вещи равны между собой, понимается естественность жизни и неизбежность смерти. Даосизм учит, что наказание — плоть власти, обряды — ее крылья, знания — ее опора, добродетель — средство привлечь к себе людей. В Поднебесной есть две заповеди: одна — судьба, другая — справедливость. В настоящее время все стараются лишь избежать наказаний. Если исходить из обычаев, то представление о благородных и неблагородных поступках создается окружающими, а вовсе не природно человеку. Мешать человеку радостно жить, украсить его так называемой добродетелью — в этом преступление мудрецов. Это разрушает изначальную природу людей. Того, кто крадет крючок с пояса — казнят, а тот, кто крадет царство — становится правителем. Если мудрецы не умрут, то большие разбойники не исчезнут.

Из относительно новых мировых религий можно назвать **бахай**, представляющую собой синтез вероучений Кришны, Моисея, Зороастры, Будды, Христа, Мухаммеда. Эта религия зародилась во второй половине XIX в. в Иране, она осуждает войны, причины которых видит в соперничестве двух или нескольких наций, стремившихся к захвату клочка земли. Жажда собственности приводит к конфликтам между отдельными лицами. С точки зрения учения бахаи Земля принадлежит не отдельным личностям или государствам, но всему человечеству в целом, даже вернее, она принадлежит одному Богу, а все люди являются только временными жильцами¹. Баха-Улла настаивал на установлении нового мирового порядка, международного арбитражного суда для разрешения конфликтов между нациями, введении единого международного языка, ограничении вооружений, *непротивлении злу (лучше быть убитым, чем убивать других)*. Главнейшей основой его учения является единство как единство всего человечества (все люди — единое стадо). Религия должна служить единению, а не быть причиной вражды и ненависти, в таком случае ее лучше вообще не иметь.

К сожалению, реализуя свои миссии по распространению терпимости, любви, ответственности, милосердия, равенства, справедливости, институты мировых религий (церкви, церковные организации) на протяжении многих столетий использовали и такие конфликтные методы, как религиозные войны и погромы, крестовые походы, джихады, инквизицию и гонения с ужасающими результатами. Отмечая позитивные нормы поведения в конфликтных ситуациях, которые содержатся практически во всех религиях, нельзя не отметить, что церковные организации пекутся о благе людей, спасении их душ, но обрекают нередко человека на пассивное ожидание лучшей жизни в потустороннем, неведомом мире, призывают к пассивному терпению, непротивлению злу и тоталитаризму. Нет недостатка в проповедях, призывах к нравственному совершенствованию, к соблюдению

¹ См.: Эсселемонт, Дж.-Э. Баха-Улла и новая эра. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 1991. С. 160.

норм, освященных еще Библией или Кораном. Однако почему же конфликтуют православие и католицизм? Почему мусульмане проявляют такую нетерпимость к «неверным», почему шииты убивают суннитов под одним и тем же зеленым флагом Аллаха? Почему иудеи не могут ужиться в мире со своими соседями? Почему так много на Земле зла и несправедливости, жестокости и насилия, которые совершают и христиане, и мусульмане, иудеи и другие верующие и неверующие, пекущиеся о благе других? Где же благо, в чем оно заключается? В терпении и терпеливости, в благотворительных акциях олигархов, в заботе о спасении душ, социальной ответственности власти, бизнеса, личности?

Мир остается разделенным на различные конфессии. В 2000 г. всего в мире насчитывалось 1995 млн христиан, 1180 млн исламистов, 354 млн буддистов, 888 млн индуистов, 7 млн бахаистов, 14,3 млн иудеев и т. д. и неверующих — 1208 млн человек¹. Вооруженные конфликты на Балканах, в Афганистане, Ираке, других частях Земли нередко приобретали религиозную окраску.

Католическая церковь первой на нашем свете приобрела глобальный характер. По числу верующих — больше миллиарда — с ней может сравниться только ислам. По силе влияния на состояние душ воцерковленных народов и на течение мировых дел она вне конкуренции. Все ее четыре «проклятия» — православию, протестантской реформе, французской и русской революциям — были отменены. Ватикан подписал Заключительный (Хельсинкский) акт совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе. За годы понтификата Иоанна Павла II в лоно католической церкви пришло не меньше 100 тыс. верующих. Это при том, что он ни на йоту не изменил своих консервативных взглядов на проблемы морали: секс, аборт, противозачаточные средства, разводы, однополые браки, внебрачная любовь, наркомания, нарушение священнослужителями обета безбрачия — все это абсолютно несовместимо с Евангелием.

¹ См.: Тульский, М. Изменение религиозной принадлежности населения мира за 100 лет // Независимая газета. 2001. 23 января.

И совсем не случайно папа римский Иоанн Павел II призывал ввести церковь в третье тысячелетие «без грехов». Так созрела идея покаяния, воплотившаяся в документе «Память и примирение: Церковь и грехи прошлого». После долгих и сложных дискуссий специально созданная Международная теологическая комиссия назвала семь главных грехов, за которые католики должны покаяться, чтобы очистить свою совесть. Папа и сам попросил прощения за грехи и грешников всех прошлых веков¹.

1. Религиозные войны, крестовые походы и костры инквизиции.
2. Церковные расколы.
3. «Презрение, акты враждебности и умолчания».
4. Насильственная евангелизация Америки.
5. Дискриминация женщин, некоторых рас и наций.
6. Проявления социальной и экономической несправедливости.
7. Отход от духа Евангелия.

В 2005 — 2006 гг. вновь заговорили о войне цивилизаций, мировом наступлении ислама. Это было связано с появлением карикатур на пророка Мухаммеда в Дании в сентябре 2005 г. и волной протестов, прокатившейся через несколько месяцев после этого среди мусульман по всему миру. Обострились отношения США с Ираном в 2006 г. вокруг вопроса об использовании атомной энергии. На выборах в Палестине победила группировка ХАМАЗ, которую многие страны относили к террористическим организациям, не признающим государства Израиль. Война Израиля в Ливане против мусульманской группировки «Хезболлах» 12 июля — 14 августа 2006 г. вызвала самые противоречивые отклики и суждения, но так и не выявила победителей и побежденных, не принесла ничего, кроме страданий, народам Израиля и Ливана. Проблема различного толкования религиозных учений на наших с вами глазах трансформируется в политику, становится острейшим конфликтным фактором.

¹ См.: Сабов, А. Папская обитель : Папа римский Иоанн Павел II умер так же, как жил, — тихо и стойко // РГ. 2005. 5 апреля.

Устное народное творчество, искусство

Искусство, устное народное творчество также вносят свой вклад в конфликтологию. Это, прежде всего, практические знания, накопленные обществом и передаваемые от поколения к поколению, сведения о том, как необходимо себя вести в тех или иных конфликтных ситуациях. Народная мудрость о способах поведения в конфликтах находит свое выражение в пословицах и поговорках, устном народном творчестве. Например: «Что за шум, а драки нет», «Нашла коса на камень», «Не рой другому яму, сам в нее попадешь». А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов на основе проделанного анализа делают вывод о том, что опыт русского народа примерно одинаково оценивает эффективность насилия и согласия в конфликтном взаимодействии. Отрицательное отношение к насилию в обыденном сознании еще не сформировалось.

В словаре В. И. Даля помимо двухсот тысяч слов содержится тридцать тысяч пословиц, поговорок, присловий и загадок. Со словами «мир», «согласие», «брань», «драка», «ссора» связано свыше 700 соответствующих фразеологизмов. В 21,2 % из них встречается ключевое слово «согласие»; в 5,2 % — «мир»; 14,3 % — «ссора», в 52,7 % — «драка», в 6,6 % — «брань». Для разрешения конфликтных ситуаций чаще всего используются методы силового воздействия: «Разорви тому живот, кто неправильно живет», «Не говори худого слова, да в рожу», «Больше дерутся, так смиреннее живут» и др. В 184 пословицах прослеживается открытый призыв к драке, противоборству, конфликту: «Горе горюй, а руками воюй», «Бей своих — чужие будут бояться», «Бей жену к обеду, а к ужину опять», «Сам бей, а другому бить не давай». К миру, согласию, осуждению конфликта призывают 157 пословиц: «Замахнись, да не ударь», «Зла за зло не воздавай», «Ссора до добра не доводит» и т. д. В ряде пословиц содержатся угрозы с целью предупреждения конфликтов: «Я ему задам чесу», «Вавила, утирай рыло, проваливай мимо», «Такую заушину дам, что трое суток в голове трезвон будет» и др. 902 пословицы и поговорки посвящены проблеме «насилие — согласие». В 40,5 % пословиц и поговорок доминирует насилие, в 43,2 % — одобряется согласие¹.

¹ См.: Анцупов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. С. 27 — 29.

Литература, живопись, музыка, кино, театр и другие виды искусства также ярко отражают конфликты и конфликтные ситуации, в том числе и на библейские сюжеты. В крупнейших музеях мира — Лувре, Метрополитен, Эрмитаже и других, где собраны величайшие произведения живописи, можно увидеть самые различные варианты и интерпретации из Ветхого и Нового Заветов, всегда привлекающие внимание людей теми страстями, эмоциями, конфликтным напряжением, которые в них присутствуют. Здесь в сюжетах картин представлены жизнь и смерть, убийства, ненависть, любовь, оргии, человеческие пороки и т. п.

Конфликтные сюжеты, противостояние добра и зла, любви и ненависти составляют основу многих других произведений искусства в литературе, драматургии, кино. Острый драматический или трагический сюжет, привлекающий читателей, чаще всего строится вокруг борьбы за власть и имеющихся ресурсов, войны, убийства, раздела имущества, наследства, несчастной любви или сложностей семейной жизни, развода, противостояния поколений, культур.

Сильнейшее влияние на установки, поведение людей в конфликтах оказывают не только произведения искусства, но *средства массовой информации*, особенно современное телевидение. В России жестокость, насилие нередко проникают в сознание молодежи именно через просмотр телевизионных боевиков, западных фильмов, где людей убивают, насилюют, грабят, издеваются над ними. В телевизионных и газетных новостях приоритет чаще всего также отдается самой негативной информации, так называемой «чернухе». Средства массовой информации оказывают мощное воздействие на политические и нравственные ориентации людей, их ценности и убеждения, состояние общества в целом, они «зомбируют» молодежь на агрессивность, неприятие чужого мнения, а окружающая среда усиливает такие негативные установки. Естественно, что СМИ таким образом формируют определенные стереотипы социального взаимодействия, в том числе в конфликтных ситуациях.

3. ИЗУЧЕНИЕ КОНФЛИКТОВ КАК СОЦИАЛЬНОГО ЯВЛЕНИЯ

В древней философии, военном деле, мировых религиях, искусстве конфликты рассматривались чаще всего абстрактно, с позиций присущей якобы permanently любому обществу агрессивности, вражды, ненависти, борьбы противоположных начал, добра и зла.

В Средние века и Новое время конфликты начинают исследоваться как социальное явление, рассматриваются причины их возникновения, основной из которых признается социальное неравенство, существующее в обществе деление на социальные группы.

Н. Макиавелли (1469—1527) рассматривал конфликт как универсальное и перманентное состояние общества из-за порочной природы самого человека, стремления различных групп к неограниченному материальному обогащению. Он обосновал необходимость государства эгоистической природой человека и потребностью ее насильственного обуздания. Чтобы добиться уменьшения негативной роли конфликта, государство должно уметь воздействовать на него. Для достижения политических целей дозволены все средства, и поэтому государь может не считаться с общепринятыми нормами морали, если его действия направляются заботой о процветании и могуществе государства¹.

Ф. Бэкон (1561—1626) видел причины социальных конфликтов в бедственном материальном положении народа. Сколько в государстве разоренных, столько готовых мятежников. Ошибки в управлении, произвол государя также конфликтогенны. Психологические причины конфликтов — ложные слухи, зависть, пасквили, крамольные речи, что актуально и для настоящего времени.

Т. Гоббс (1588—1679) считал, что пока люди живут без общей власти, держащей всех их в страхе, они находятся в том состоянии, которое называется войной, и именно «в состоянии войны всех против всех»². Из-за равенства способностей людей возникает равенство на-

¹ См.: *Философский энциклопедический словарь*. М., 1989. С. 332.

² *Антология мировой философии*. Т. 2. Европейская философия от эпохи Возрождения по эпоху Просвещения. М., 1970. С. 335.

дежд на достижение целей. Если два человека желают одной и той же вещи, которой они, однако, не могут обладать вдвоем, они становятся врагами. Стремление к равенству, к обладанию одними и теми же объектами, необходимыми для самосохранения или получения удовольствия, превращает людей во врагов, порождает конфликты. В природе человека Гоббс видел три основные причины войны: во-первых, соперничество; во-вторых, недоверие; в-третьих, жажда славы.

Заставить людей жить в мире может общая власть, способная держать в подчинении всех. Там, где нет общей власти, нет закона. А там, где нет закона, нет и несправедливости, отсутствует собственность. Каждый человек считает своим лишь то, что он может добыть, и лишь до тех пор, пока он в состоянии удержать это. Такое положение Гоббс называл естественным состоянием человеческого рода.

А. Смит (1723–1790) подчеркивал, что в основе конфликтов лежат деление общества на классы и экономическое соперничество. Противоборство между классами обеспечивает поступательное движение общества, следовательно, это благо для человечества.

Традиции изучения общества через призму социального положения людей были продолжены в XIX–XX вв. в русле идей марксизма, теории солидарности, теории социального конфликта, функционализма и др.

4. СТАНОВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОЛОГИИ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ НАУКИ

В становлении конфликтологии как самостоятельной науки хронологически можно выделить четыре основных этапа и несколько научных парадигм, господствующих в XIX–XX вв. (табл. 1.1).

Социальный дарвинизм объяснял эволюцию общества биологическими законами естественного отбора и борьбы за существование, то есть переносил законы живой природы на общество, что и вело к возникновению конфликтов.

Ч. Дарвин (1809–1902) изложил свою теорию в книге «Происхождение видов путем естественного отбора,

Таблица 1.1

Основные парадигмы в становлении конфликтологии в XIX–XX вв.

Этапы	Время	Основные парадигмы, теории
Первый	Вторая половина XIX в.	Исследование конфликта шло в русле теорий Ч. Дарвина и К. Маркса. Основные парадигмы этого этапа — социал-дарвинизм и марксизм. Однако марксизму с его теориями классовой борьбы, социальных революций и сменой общественно-экономических формаций уже в то время противостоят теории солидарности М.М. Ковалевского и др.
Второй	XIX–XX вв.	Формационный и цивилизационный подходы развития общества. Н.Я. Данилевский (1822–1885) о многолинейности развития общества и культуры. А.-Дж. Тойнби (1889–1975) о цивилизациях. Линейно-евроцентристские теории общественного развития: ОЭФ (формации), традиционное, индустриальное, постиндустриальное общества. Мультилинейные теории, полифакторность
Третий	Первая половина XX в.	Функционализм. Г. Зиммель — социология конфликта. Структурный функционализм Т. Парсонса, структура социального действия
Четвертый	Середина XX в.	Конфликтная модель общества. Появляются концепции Р. Дарендорфа — теория социального конфликта, конфликтная модель общества; Л. Козера — функции социального конфликта, К. Боулдинга — всеобщая теория конфликта

или сохранение благоприятствуемых пород в борьбе за жизнь». В его теории биологической эволюции постоянная борьба за выживание составляет естественный механизм отбора наиболее приспособленных видов.

Г. Спенсер (1820–1903) считал закон выживания наиболее приспособленных индивидов основным законом общественного развития. Состояние противоборства универсально. Закон конфликта — всеобщий и основополагающий закон.

У. Самнер (1840–1910) видел в борьбе за существование фактор прогресса. Гибнут наиболее слабые, худшие представители рода человеческого. Деловые люди, банкиры — это закономерный продукт естественной селекции, это наилучшие люди. Нет никаких

оснований противостоять селекции в угоду искусственному равенству, поэтому социализм он считал вызовом фактам.

Л. Гумплович (1838 — 1909) подчеркивал, что всемирная история — это борьба групп, народов, рас за свое выживание и господство. Особая раса — особый вид культуры. Источник конфликтов не только в биологической природе человека, но и в различных типах культур. Конфликты являются сущностью исторического прогресса, способствуют единству общества, возникновению более широких объединений. Деление на господствующих и подчиненных, по мнению Гумпловича, — это явление вечное.

Особое место в теории социального конфликта занимают работы К. Маркса (1818 — 1883). Источник конфликтов в марксизме — дефицит собственности и власти. Концептуальный подход К. Маркса можно выразить всего лишь тремя словами — «уничтожение частной собственности». Противоречие между производительными силами и производственными отношениями в экономике выливается в классовую борьбу. Конфликт между классами ведет к смене общественно-экономических формаций революционным путем, когда к власти приходит ранее угнетаемый класс. В истории человечества Маркс выделял пять общественно-экономических формаций: первобытно-общинный строй, рабовладельческий, феодализм, капитализм и коммунизм. Антагонизм классовых интересов буржуазии и пролетариата в капиталистическом обществе ведет к социалистической революции, к установлению диктатуры пролетариата, то есть ничем не ограниченной власти неимущих. В ходе острейшего социально-политического конфликта, каким является революция, уничтожается частная собственность на средства производства, ликвидируются эксплуататорские классы, происходит слом старой государственной машины. Коммунистическая общественно-экономическая формация включала в себя две ступени: социализм и собственно коммунизм как высшую фазу развития человечества, когда не только исчезают классы, но и отмирает постепенно само государство.

Диалектическая классовая теория конфликта Маркса оказала большое влияние на становление современной конфликтологии и развитие общества. Марксизм был господствующей идеологией в России и других странах мира в XX в., которые сделали попытку реализовать на практике идеи марксизма о бесклассовом, бесконфликтном, справедливом обществе, но этот эксперимент оказался очередной социальной утопией, в которую, впрочем, искренне поверили миллионы людей.

В отличие от Маркса некоторые российские ученые в основу развития общества ставили еще в XIX в. не классовую борьбу, а человеческую солидарность. М.М. Ковалевский (1851 — 1916) был убежден в том, что все историческое движение человечества может быть объяснено как постоянный *рост солидарности*. Ее зарождение связано с биологической эволюцией человеческого рода. Борьба за существование приводила к объединению индивидов в группы, а их затем в племена, союзы племен и в государства. Подобные образования являются «замирной средой», где нет элементов борьбы. Место борьбы занимает солидарность, то есть осознание общности преследуемых целей и взаимной зависимости членов группы друг от друга. Под влиянием мировых религий, развития торговли солидарность объединяет уже ряд государств и ведет к всемирному единению народов. По степени развития солидарности в истории человечества можно выделить три периода: 1) родовое единство; 2) патриотизм (любовь к своей Родине, государству); 3) космополитизм.

Концепция общественной солидарности шире, чем теория классовой борьбы, поскольку распространяется на всю человеческую историю, в том числе на длительные исторические эпохи, лишенные антагонистических противоречий как в прошлом, так и в будущем¹. Эта концепция носит общесоциологический характер, хотя она и идеализирует природу человека. Автономные государства, по Ковалевскому, будут построены на самоуправлении народа и на самоопределении личности (1912).

¹ См.: Мегушевский, А.Н. История русской социологии. М.: Высшая школа, 1993. С. 130.

Н.Я. Данилевский (1822 – 1885) является основоположником учения о культурно-исторических типах. В отличие от К. Маркса он был сторонником *многолинейности развития общества и культуры*. Культурно-исторические типы различаются по четырем элементам: религия, культура, политика, экономический строй. Каждый культурно-исторический тип проходит: 1) бессознательный период; 2) период государственного становления; 3) расцвет цивилизации; 4) период упадка. Н.Я. Данилевский выделял более десяти типов цивилизаций, в том числе египетскую, китайскую, индийскую, иранскую, еврейскую, греческую, европейскую, римскую и др. Такой подход отличался от линейно-евроцентристских теорий общественного развития: и от марксистской смены общественно-экономических формаций, и от более поздних концепций традиционного общества, индустриального и постиндустриального, в соответствии с которыми осуществляется переход от низших ступеней к высшим.

Известный британский ученый А.-Дж. Тойнби (1889 – 1975) вообще насчитывал в истории человечества несколько десятков цивилизаций: «Максимальное число цивилизаций, которое нам удалось нанести на культурную карту, равнялось тридцати семи»¹. Решающая роль цивилизаций, по Тойнби, принадлежит «ответу» тех или иных народов на «вызов», брошенный им обстоятельствами. Серия ответов на последовательные вызовы понималась им как проявление роста. Побережье Балтийского моря, по мнению Тойнби, являлось полем конфликтного столкновения между Россией и современной западной цивилизацией. Город в устье Северной Двины на берегу Белого моря — Архангельск он считал одним из морских ворот, распахнутых навстречу современной западной цивилизации². Вызов Запада породил в России две противоположные реакции: сопротивление, враждебное к западной культуре, и добровольную самовестернизацию незападной страны.

В истории русской культуры действительно постоянно происходило столкновение двух основных течений:

¹ Тойнби, А.-Дж. Постигание истории : сборник : пер. с англ. / сост. А.П. Огурцов. М. : Прогресс, 1991. С. 559.

² См. там же. С. 563.

просветители и крепостники в XVIII в.; славянофилы и западники, народники и марксисты в XIX в.; почвенники и западники в конце XX в. Вызов, брошенный нам в современных условиях «глобализации», по И. Валлерштайну, или «космополитизма», по М. Ковалевскому, со всей остротой ставит вопрос о существовании самой России, не вошедшей в ядро глобального общества. Социально-исторический конфликт «Запад – Россия» после неудачного завершения эксперимента с построением коммунистического общества в Советском Союзе вступает в стадию завершения. Найдет ли Россия свой путь — покажет самое ближайшее время.

Социология конфликта

Г. Зиммель (1858 – 1918) в работе «Социология» в 1908 г. впервые ввел концепт (понятие) «*социология конфликта*». Он считал конфликты универсальным явлением, необходимой предпосылкой развития общества. Но в отличие от Маркса Зиммель полагал, что *конфликты способствуют социальной интеграции, усиливают социальную солидарность*. Чем острее конфликт, тем сильнее внутренняя сплоченность конфликтующих групп. Чем менее остры конфликты и чем они чаще, тем более вероятно, что будут созданы нормы, регулирующие конфликты. Он выявил и другие зависимости, связанные с остротой и частотой конфликтов, их последствиями¹. Зиммель уже различает понятия борьбы и конфликта, описывает конфликты не только между индивидом и обществом, но и между этническими группами, поколениями людей, культурами и др.

В развитие социологии конфликта свой вклад внесли и другие ученые, исследующие различные проблемы общественного развития. П.А. Сорокин (1889 – 1968) указал на связь конфликта с удовлетворением потребностей людей. Источник конфликтов он видел в подавлении базовых потребностей человека в пище, одежде, жилье. Большое значение он придавал ценностям: истине, красоте, добру, пользе. Взаимодействие людей может выступать как антагонистическое или солидари-

¹ См.: Громова, О.Н. Конфликтология. С. 10 – 11.

стическое. Он выдвинул идею о становлении единой цивилизации на всей нашей планете, новой социокультурной целостности. Конвергенция приводит к образованию смешанного социокультурного типа.

Р. Парк (1864–1944) показал различие между конфликтом и конкуренцией. Конкуренция может существовать между незнакомыми людьми, организациями, а конфликт всегда личностен и требует явного присутствия соперника¹. Конкуренция индивидов проявляется в том, что они захватывают определенные пространства (зоны) и расселяются в них. Однако в современную эпоху развитие коммуникаций, Интернета позволяет персонифицировать конкуренцию как конфликт даже в масштабах всего земного шара.

Функциональная и конфликтная модели общества

В понимании устройства общества и его структур в XX в. господствовали две основные парадигмы:

- функционализма, или функциональной равновесной модели;
- конфликта, или конфликтной модели общества.

Т. Парсонс (1902–1979) исследовал общество с позиций структурного функционализма как относительно устойчивую, стабильную структуру, где каждый элемент выполняет определенную функцию. Общество — это система частей, объединенных в единое целое. Изменения обычно имеют постепенный, а не революционный характер. Социальная интеграция формируется на основе согласия большинства граждан следовать единой системе ценностей².

В работе «Структура социального действия» Т. Парсонс рассматривал конфликт как причину дестабилизации и дезорганизации общественной жизни. Конфликт — это, прежде всего, социальная аномалия. Поэтому главной задачей является поддержание бесконфликтных отношений между различными элемен-

¹ См.: *Большаков, А.Г.* Конфликтология организаций : учеб. пособие /А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. М., 2001. С. 11.

² См.: *Смелзер, Н.* Социология : пер. с англ. М. : Феникс, 1994. С. 24.

тами общества, что обеспечивает социальное равновесие. Для этого необходимо удовлетворение основных потребностей членов данного общества, эффективный социальный контроль, совпадение индивидуальных мотиваций с общественными установками, в связи с чем индивиды выполняют предписанные им обществом функции и задачи. Общество в равновесии — общество без конфликтов, где каждый знает свою роль. Социализация и социальный контроль способствуют достижению равновесия. Дисфункции существуют, но они либо преодолеваются сами по себе, либо укореняются в обществе.

Общество как социальная система обладает, по мнению Парсонса, четырьмя признаками:

- *adaptation* — адаптация к среде, эту функцию выполняет экономика;
- *goal attainment* — целеполагание, обеспечивает политика;
- *latency* — латентность или поддержание образца, общие нормы поведения, ценности. Обеспечивают семья, школа, церковь и др.;
- *integration* — интеграция, поддержание внутреннего единства и упорядоченности, пресечение возможных отклонений. Обеспечивают право и культура.

Социальная эволюция, по Парсонсу, может быть понята как процесс прогрессирующей дифференциации социальных институтов, так как общества развиваются от простого к сложному¹. Социальный конфликт при этом рассматривается как патология в существовании социальных систем, болезнь социального организма.

Становление конфликтологии как самостоятельной науки связано с развитием в 50–60-е гг. XX в. концепций конфликтной модели общества Р. Дарендорфа, позитивно-функционального конфликта Л. Козера и общей теории конфликта К. Боулдинга.

Л. Козер в книге «Функции социального конфликта» (1956) впервые употребил концепт «теория конфликта» и обосновал положительную роль конфликтов

¹ См.: *Guggens, Э.* Социология. М., 1999. С. 594.

в обеспечении устойчивости социальных систем. Социальный конфликт по Козеру можно определить как борьбу за ценности, статус, власть или ограниченные ресурсы, за перераспределение материальных или духовных благ. Цели сторон — достижение желаемого, нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника. Стабильность общества, по мнению Л. Козера¹, зависит от количества существующих в нем конфликтных отношений и типа связей между ними. Чем больше конфликтов пересекается в обществе, тем более сложным является его деление на группы, тем труднее создать единый фронт, делящий общество на два лагеря. Получается, что чем больше независимых друг от друга конфликтов, тем лучше для единства общества.

Л. Козер установил зависимость инициирования конфликтов от характера распределения дефицитных ресурсов, лишений, испытываемых группами. Чем сильнее неимущие группы усомнятся в законном характере существующего распределения недостающих ресурсов, тем выше вероятность того, что они станут зачинщиками конфликта. Острота конфликтов зависит от характера интересов: если конфликт связан с объективными интересами, то он протекает легче, если с ложными интересами, то острее; отсутствие социальных институтов для погашения конфликта также ведет к обострению. Козер выявил условия, влияющие и на продолжительность конфликта: чем меньше согласия у участников конфликта по поводу его целей, тем он продолжительнее; чем лучше лидеры конфликтных групп сумеют понять, что полное достижение целей обходится дороже, чем победа, тем короче будет конфликт, и т. д.

Конфликты выполняют в обществе, по Козеру, *позитивные функции*: 1) дают выход негативным эмоциям, разряжают напряженность, трансформируют и сохраняют отношения; 2) играют тестирующую функцию, в конфликте люди больше узнают друг друга; 3) стимулируют социальные перемены, появление но-

¹ Здесь и далее при изложении основных тезисов теории Л. Козера используются лекции О.Н. Громовой: *Конфликтология* : курс лекций. М., 2000. С. 16 – 18.

вых общественных порядков, норм и отношений, подчинение основополагающим нормам и ценностям; 4) способствуют укреплению структурной и моральной сплоченности в конфликтных группах, поддерживают равновесие; 5) конфликты предотвращают более сильные конфликты. Противостояние сторон в конфликте заставляет их оценивать свои шансы на победу и соизмерять свои силы. Если шансы на победу невелики, это может стать сдерживающим фактором в эскалации конфликта.

Р. Дарендорф обосновал новую теорию социального конфликта, получившую в его книге «Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе» (1959) название «конфликтная модель общества».

Основные положения теории конфликта по Дарендорфу.

1. Господство, конфликт и подавление являются главными отличительными чертами любого общества.
2. Общественная структура основана на власти одних групп людей над другими, например предпринимателей над рабочими, офицеров над солдатами, преподавателей над студентами и т. д.
3. У каждой из таких групп есть общие интересы. Интересы членов разных групп различны и противоположны.
4. Когда люди осознают свои общие интересы, они могут образовать общественный класс в форме профсоюзного движения, лобби политической партии и т. д.
5. Классовый конфликт обостряется, если: а) почти вся власть сосредоточена в руках нескольких людей, а остальные почти полностью лишены ее; б) те, кто лишен власти, не имеют возможности ее получить; в) люди могут свободно организовывать политические группы¹.

Бесполезно ликвидировать глубинные причины социальных антагонизмов, но возможно влиять на течение конфликта. В индустриальном обществе основное противоречие социальных систем перемещается из сфе-

¹ См.: Смелзер, Н. Цит. соч. С. 25 – 26.

ры экономики, отношений собственности в область отношений господства-подчинения. Основной конфликт связан с перераспределением власти. Возможны эволюционные изменения.

К. Боулдинг в работе «Конфликт и защита: общая теория» (1963) определял конфликт всеобщей категорией, присущей живому и неживому миру, базовым понятием для анализа процессов социальной, биологической, физической и химической среды. Все конфликты имеют общие функции, свойства, тенденции возникновения, протекания и разрешения. В природе самого человека лежит стремление к постоянной борьбе с себе подобными, к эскалации насилия. Существует две модели конфликта: статистическая и динамическая. В статистической модели делается анализ сторон конфликта, системы отношений между ними, а в динамической рассматриваются интересы сторон, процесс реакций противоборствующих сторон на внешние стимулы.

Таким образом, основатели теории конфликта исходят из признания факта постоянных изменений в жизни любого общества, в том числе конфликтного противоборства, где стабильность достигается через согласование различных интересов, столкновение социальных групп.

Выводы

Понимание конфликта как всеобщей категории, присущей всему живому и неживому миру, как базового понятия для анализа процессов социальной, биологической, физической и химической среды является предельно широким. В настоящее время многие исследователи в рамках конфликтологии изучают конфликт как преимущественно социальное взаимодействие между людьми и другими субъектами социальной жизни. Такой, более узкий подход применяется и в управлении конфликтами. Менеджмент организации, управление в социуме носят человеческий характер, не касаются конфликтов в неживой природе, между животными.

Многолинейность, множественность моделей развития общества и культуры, полифакторность, различие

подходов к объяснению поведения людей не отрицают наличия социальных конфликтов, но и не сводят всю историю социального прогресса только к смене общественно-экономических формаций путем классовой борьбы и социальных революций. Классовая борьба всего лишь одна из форм развития социума, часть конфликтной модели общества. Экономические и социальные факторы, конечно, имеют важное значение в жизни любого общества, но не менее важны политические, религиозные, культурные, географические, природно-климатические и иные факторы, связанные с активностью человека, его пассионарностью. В этом заключается принципиальное отличие теории конфликта от марксистской концепции классовой борьбы. Мультилинейные теории исходят из того, что возможно существование различных путей развития, ведущих от одного типа общества к другому, а единого пути, проходимого всеми обществами, просто не существует.

Вопросы для обсуждения, повторения, контроля

1. «В мире все рождается через вражду и распри». Кому принадлежат эти слова? Каков всеобщий закон Космоса? Почему в древнем мире конфликты ассоциировались с войнами?
2. Почему стремление к равенству, справедливости, свободе порождает конфликты? Аргументируйте свою позицию.
3. Согласны ли вы с тем, что конфликты усиливают социальную солидарность, сплоченность группы, этноса? Приведите известные вам примеры.
4. Дайте характеристику основного содержания трех этапов в становлении конфликтологии как науки в XIX – XX вв. Могла ли конфликтология возникнуть до XX в.?
5. Социальные революции К. Маркс считал двигателями истории. Почему? В чем видел он источник конфликтов, главное зло в экономике, социальном развитии?
6. Объясните историческое движение человечества через постоянный рост солидарности. Какие

три периода по степени развития солидарности в истории человечества выделял М.М. Ковалевский?

7. Раскройте содержание конфликтной модели общества Р. Дарендорфа.
8. Какие позитивные функции выполняет конфликт по Л. Козеру?
9. Какие факторы являются определяющими при характеристике индустриального, постиндустриального общества, цивилизации? Определите тип современного общества, в котором вы живете.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Религии и конфликты»

В чем заключаются, по вашему мнению, причины проявлений в реальной жизни религиозной нетерпимости, погромов, войн, джихада, конфликтности религий? Ответ оценивается по десятибалльной системе, до 30 баллов.

Проблемы насилия и согласия, борьбы добра и зла нашли свое отражение в христианстве, исламе, иудаизме, буддизме и других религиозных учениях. Каждая из религий основана на равенстве и справедливости, терпимости, любви, милосердии, вечном завете любить единого бога, самого себя и всех ближних. В чем тогда проявляется конфликтность религий?

«Человека от тюрьмы защищать надо»

Прочитайте отрывок интервью с директором Федеральной службы исполнения наказаний Ю. Калинин, опубликованного в газете «Известия» 25 мая 2006 г. Подготовьте письменные ответы (не более 2000 слов) на вопросы: Какую роль в профилактике конфликтов играют средства массовой информации? литература? в целом искусство? Ваше отношение к тем проблемным вопросам, которые поднимаются в этом материале. Как защитить человека от тюрьмы? Ответы оцениваются по десятибалльной системе, всего до 50 баллов.

Известия: Сегодня для 850 тысяч наших сограждан тюрьма — «дом родной». Так что в нем есть? Возможность учебы, работы, лечения?

Калинин: В первую очередь хочу подчеркнуть, что тюрьма — это не завод и не фабрика. Это то место, где исполняется уголовное наказание. За годы, проведенные там, осужденный должен стать социально ориентированным и готовым к жизни на свободе. А это означает, что мы должны вернуть обществу полноценного человека — образованного, профессионально обученного, способного и желающего жить в соответствии с законом, иметь семью и ходить на работу. Сегодня мы вновь открываем начальные классы, закрытые в 80-е годы. Многие поступающие к нам сегодня не умеют ни читать, ни писать. Многие не имеют никаких специальностей и вообще не умеют работать. Сегодня мы открываем производственные и лечебно-производственные мастерские. Во времена Советского Союза в уголовно-исполнительной системе создавали мощную производственную базу. Производство в нашей системе составляло существенную долю в народном хозяйстве. Но сегодня жизнь расставила иные акценты, и производство из цели превратилось в средство по возвращению человека в общество. В этом смысле можно сказать, что мы уходим от социалистического наследия. И если кое-где в местах лишения свободы еще существуют государственные университетские предприятия, рожденные десятки лет назад, то это не совсем правильно, потому что это не соответствует сегодняшним целям и задачам, стоящим перед нашей системой.

Повторюсь, наша задача — дать человеку специальность и подготовить его к свободе, а не выдать производственный план на-гора. К тому же не все осужденные могут работать по состоянию здоровья. С каждым годом увеличивается количество поступающих к нам больных туберкулезом, ВИЧ-инфицированных, людей с первой и второй группами инвалидности. Они вообще не могут работать. К сожалению, для некоторых из них тюрьма превращается в усыпальницу. Это происходит оттого, что за последние три года суды снизили планку условно-досрочного освобождения. Такой осужденный подает заявление, а судья — как правило, женщина — смотрит на него только как на преступника, а не глубоко больного человека.

Известия: Кинематограф и литература вооружили нас понятиями «красная» и «черная» зоны. Ваше отношение к этому разделению?

Калинин: Это — условное деление по степени влияния администрации и криминалитета на контингент. Авторитетно заявляю — во всех учреждениях должный порядок поддерживает администрация. Но противостояние администрации и криминала было, есть и будет всегда. Если бы криминал был только внутри колоний, все эти авторитеты ничего бы не смогли сделать. Но криминальное сообщество действует и на свободе. У них есть коррумпированные связи во многих структурах, о чем недавно говорил президент.

В традициях криминалитета оказывать заключенным материальную помощь из так называемого общака. Но гораздо страшнее другое — они пытаются воздействовать на сотрудников учреждений, запугивать их. Были случаи нападения на наших сотрудников в Тюменской, Архангельской, Мурманской, Московской областях, в Кабардино-Балкарии и Чечне. В Дагестане хотели расстрелять начальника колонии, убили сына. А совсем недавно, 17 мая, в результате бандитского нападения был убит начальник СИЗО города Черкесска полковник Хасан Джанаев. Криминальные группировки пытаются доказать свое превосходство. Но все-таки в целом мы обстановку контролируем и стараемся защищать своих людей.

Еще раз повторю — «черных» зон нет. Пусть это останется на совести наших писателей и сценаристов. Кстати, сейчас любой канал включи — везде стрельба и кровь, а бандиты — ну, просто герои нашего времени. Мне кажется, что в погоне за рейтингами и рекламными деньгами порой кто-то не хочет думать о том, какой вред наносится этой телечернухой обществу. В прошлую среду на правительственном часе в Государственной Думе министр внутренних дел Рашид Нургалиев говорил, что арестованная недавно группа молодых подонков призналась — технологию совершенных ими убийств они увидели по телевизору! Консультируют такие фильмы ранее судимые люди, хоть они и скрывают это. У нас что — нет других тем для фильмов? И почему в американских фильмах всегда побеждает полицейский, армия и государство? А у нас — если чекист или милиционер, то негодай. И как только пытаешься заикнуться об этом, моментально правозащитники поднимают крик, мол, давление на СМИ, авторитаризм, цензура... Мне кажется, что настоящий правозащитник в первую очередь думает о людях, об обществе — то есть защищает право людей. А как же могут быть защищены эти права без гарантий безопасности гражданина?! Многие же правозащитники как-то очень выборочно понимают право на защиту.

Вот вы слышали, чтобы кто-нибудь заговорил о правах потерпевших — ограбленных, обворованных, избитых, потерявших близких? Что-то ни один правозащитник не обеспокоился этой стороной человеческого общества!

Между прочим, через правозащитные структуры в последнее время легализируются криминальные авторитеты. Мы сплошь и рядом сталкиваемся с тем, что правозащитники ратуют за права заключенных, их здоровый быт, а между делом проводят «подрывную» работу.

Известия: Но вы же не станете отрицать, что правозащитники выполняют роль парламентариев?

Калинин: Очень специфических парламентариев, в своих интересах. Приведу свежий пример. Недавно арестован Андрей Маяков — заместитель Андрея Бабушкина, руководителя правозащитного комитета. Арестован за мошенничество — они брали деньги с родственников заключенных в изоляторах. Обещали, что повлияют на вынесение приговора, и собирали деньги под видом помощи. Возмущенные родственники написали письмо в прокуратуру. Знаем мы и об иных их неприглядных делах. Но, к сожалению, популяризируя насилие во всех его формах, наше телевидение продолжает формировать у граждан комплекс жертвы, вбивая в головы, что борьба с насилием бесполезна, а зло всеисильно и вездесуще: «оборотни в погонах», «коррумпированный суд». Порой даже преступник выставлен на экране более привлекательно, чем задержавший его милиционер! Кто раскручивает мельницу криминализации и в чьих интересах? Правозащитники пытаются убедить всех в том, что во всех проблемах роста преступности виновато исключительно общество, обеляют криминалитет — неужели это никого не настораживает?!

Известия: Знаю, что опыт разрешения конфликтной ситуации в Льговской колонии, когда десятки заключенных взбунтовались, да и других случаев массовых беспорядков недавно был обобщен в специальной методичке с грифом «Для служебного пользования». Там есть рекомендации психологов сотрудникам ФСИНа, как вести себя с контингентом колоний и даже с журналистами, которые освещают эти события. Расскажите подробнее об этом документе.

Калинин: Так он же «секретный», вы же сами это сказали! Но если серьезно, то действительно, есть специальные рекомендации и методички для наших сотрудников. Они касаются ситуаций, связанных с захватом заложников. У нас есть специальные люди — переговорщики, которые умеют вести себя так, чтобы никто не пострадал, в

том числе и сам захватчик. Кстати, в большинстве случаев все эти события в колониях, о которых рассказывали СМИ, массовыми беспорядками назвать никак нельзя. Есть шантажное поведение отдельных людей, которые сами себе наносят увечья лезвиями от одноразовых бритвенных станков, — мы теперь их по новому закону обязаны обеспечивать. Вот некоторые осужденные и вынимают лезвия и царапают себя, благо неглубоко...

Вот что вызывает нашу озабоченность — появление каких бы то ни было родственников и представителей СМИ до начала событий. Так было, к примеру, в колонии в Рязанской области. Самого события — акции еще не произошло, а телевизионная группа уже стояла у ворот колонии...

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Антология мировой философии. — Т. 1. Философия древности и средневековья. — М.: Мысль, 1969.

Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Большаков, А.Г. Конфликтология организаций: учеб. пособие / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. — М., 2001.

Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М.: ИНФРА-М, 2000.

Громова, О.Н. Конфликтология: курс лекций / О.Н. Громова. — М., 2000.

Дмитриев, А. Введение в общую теорию конфликтов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев. — Ч. 1. — М., 1993.

Курбатов, В.И. Конфликтология: учеб. пособие / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д: Феникс, 2005.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами: учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Смелзер, Н. Социология / Н. Смелзер. — М.: Феникс, 1994.

Глава II

СОВРЕМЕННАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ КАК МЕГАНАУКА

Конфликтология и зарождалась и развивается как меганаука, как большая река, впитывающая ручейки знаний, концептов из других дисциплин.

Ю.Ф. Лукин

Конфликтология есть то, чем занимаются конфликтологи.

А.С. Кармин

Современная конфликтология как меганаука, ее определения. Развитие науки о конфликтах в России. Взгляды на конфликты в психологии, в трудах по управлению, организационному поведению.

1. СОВРЕМЕННАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ КАК МЕГАНАУКА

Современная конфликтология — это меганаука о противоборстве людей и других субъектов социальной жизни, об управлении их конфликтным взаимодействием. «Мега» в переводе с греческого (*megas*) — большой. Конфликтология как самостоятельная большая наука XXI столетия о конфликтах имеет междисциплинарный теоретический и прикладной характер, охватывает большие социальные пространства и практически не имеет временных ограничений, включает в себя множество концепций, подходов из других наук.

При таком концептуальном подходе, во-первых, указывается на сущность любого конфликта — это противоборство, противодействие, а не просто существующее противоречие или отсутствие согласия. В качестве субъектов социального взаимодействия выступают не только люди, но и их объединения, социально-этнические и территориальные общности, организации, союзы, государства.

Во-вторых, подчеркивается необходимость управления конфликтами — менеджмент & конфликт, «management of the conflicts», — их анализа, предупреждения, конструктивного разрешения. Соединение фундаментальной теории и практического управления конфликтами позволяет уйти от одностороннего толкования предмета конфликтологии, когда одни признают ее самостоятельной наукой, пусть и имеющей междисциплинарный характер, а другие видят в ней всего лишь прикладную, обслуживающую функцию и не более того.

В-третьих, конфликтология и зарождалась и развивается как меганаука, как большая река, впитывающая ручейки знаний, концептов из других дисциплин. Она имеет отношение к жизни всего человеческого социума, к различным проявлениям социальной активности и протеста людей, к живой и неживой природе. Жизнедеятельность общества в экономике, политике, культуре, социальной сфере исследуют самые разные отрасли науки. И все они сталкиваются с конфликтным взаимодействием в большей или меньшей степени. У каждой из социально-гуманитарных наук есть свои методы изучения конфликтов. Конфликтология объединяет все существующие в других науках знания о конфликтах в единое целое, используя все их богатство и методическое разнообразие. Поэтому в конфликтологии находится место и для социальных, политологических, и для психологических, управленческих, организационных подходов в исследовании социальных конфликтов.

Как меганаука конфликтология интегрирует теоретические концепции и методические подходы нескольких наук, отраслей знаний и дисциплин, таких как: 1. Социология. 2. Социобиология. 3. Теория и методика социальной работы. 4. Психология. 5. Социальная психология. 6. Философия. 7. Политология, политические науки. 8. Юриспруденция, право. 9. История, исторические науки. 10. Военные науки. 11. Искусствоведение, литература. 12. Педагогика, педология. 13. Математика. 14. Экономика. 15. Менеджмент. 16. Управление персоналом. 17. Организационное поведение.

Социологи разработали теорию и методологию конфликтологии, психологи изучали теорию межлич-

ностных и личностных конфликтов. Политологи, юристы исследовали международные, межгосударственные, этнические, региональные, юридические конфликты. В менеджменте, организационном поведении, управлении персоналом много внимания уделяется практике управления конфликтами в организации, стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Управление конфликтами рассматривается как часть общего менеджмента организации. Современная конфликтология по своему содержанию обычно делится на два тесно связанных между собой раздела: а) *теорию конфликта* и б) *практические технологии управления конфликтом*.

При изучении учебной дисциплины по управлению конфликтами возникают межпредметные связи с общим и стратегическим менеджментом, организационным поведением, деловой этикой и бизнес-этикетом, управлением персоналом (человеческими ресурсами), психологией, социологией, политологией, регионологией, северным регионоведением, экономическими и другими дисциплинами.

Первоначальная точка зрения на конфликт как негативное, нежелательное явление в жизни общества изменилась в XX в. до принятия конфликта как естественного составного элемента социальной жизни, имеющего ряд позитивных и негативных функций. Была поставлена проблема управления конфликтами как составной части общего менеджмента организации. Управление конфликтами как самостоятельная учебная дисциплина стало изучаться в системе дополнительного профессионального образования слушателями программ профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования» («МВА») и др.

Так как конфликтология в России является еще относительно молодой наукой, имеющей ярко выраженный междисциплинарный характер, находится в стадии становления, формирования, то в имеющейся литературе можно найти не одно авторское определение науки о конфликтах. Все определения конфликтологии как меганауки можно объединить в четыре основные группы.

1. Конфликтология — самостоятельная наука о конфликтах со своим предметом исследования их содержания, динамики, регулирования.

2. Конфликтология есть междисциплинарная отрасль знаний, особая комплексная научная дисциплина, объединяющая исследования, ведущиеся в других науках. Это наука о противоборстве субъектов социальной жизни, управлении их конфликтным взаимодействием, имеющая междисциплинарный теоретический и прикладной характер.
3. Конфликтология вообще не наука, а прикладная научная дисциплина, имеющая практическую значимость.
4. Конфликтология есть то, чем занимаются конфликтологи.

Как *самостоятельная наука* конфликтология представляет собой отдельную область научного знания. У нее есть свой предмет изучения — социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования — так считали *И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов и Д.К. Захаров* — авторы учебника по конфликтологии¹.

«Конфликтология — наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования», — отмечают *А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов*². В этом определении акцент сделан на содержательной составляющей науки о конфликтах. Подчеркивается динамика конфликтов и необходимость конструктивного регулирования их на всех трех стадиях — возникновения, развития, завершения конфликтов. При этом *А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов* предельно широко понимают сам предмет изучения науки о конфликтах, считая, что конфликтологию, по всей видимости, должны интересоваться два типа конфликтов: с участием человека (внутриличностные и социальные) и зооконфликты.

Другие ученые делали акцент на каких-то иных содержательных моментах знаний о конфликтах, их про-

¹ См.: *Ворожейкин, И.Е.* Конфликтология : учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. М. : ИНФРА-М, 2000. С. 5.

² См.: *Анцупов, А.Я.* Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. М., 1999. С. 24; Изд. 2-е, перераб. и доп. М., 2004. С. 29.

филактике. *М.С. Мириманова*, например, в своем учебнике дала такое определение предмета молодой науки: «Конфликтология изучает конфликт: закономерности его возникновения и развития, способы разрешения, методы регулирования и профилактики»¹. По ее мнению, конфликтология занимается конфликтами, возникающими только в сфере человеческих отношений, в социальном взаимодействии. Поэтому *М.С. Мириманова* возражает против включения в предмет конфликтологии зооконфликтов (конфликтов среди животных), указывая на специфику социальной организации человека, его психики, что не позволяет механически переносить модели социального взаимодействия человека на животных.

Психологи, политологи обычно делают главный акцент на различных областях человеческого взаимодействия. «Конфликтология — особая междисциплинарная область, объединяющая теоретические, методологические и методические подходы к описанию, изучению и развитию практики работы с конфликтными явлениями разного рода, возникающими в различных областях человеческого взаимодействия»² (*Н.В. Гришина*). Здесь отмечается не только междисциплинарность современной конфликтологии, но и определяется связь конфликтных явлений с человеческим взаимодействием. Зоологические конфликты, конфликты в неживой и живой природе тем самым сразу выводятся за рамки предмета конфликтологии, которая сосредоточивается исключительно на человеке.

«Конфликтология — отрасль междисциплинарных знаний о структуре и динамике социальных взаимоотношений, связанных с потенциально возможным или реальным столкновением субъектов на почве тех или иных противоречий», — считает *А.Н. Чумиков*³. Противоречия выражаются в виде столкновений целей, интересов, позиций, ценностей, носителями которых вы-

¹ *Мириманова, М.С.* Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. завед. 2-е изд., испр. М. : Издательский центр «Академия», 2004. С. 21.

² *Гришина, Н.В.* Психология конфликта. СПб., 2000. С. 34.

³ *Чумиков, А.Н.* Конфликт в системе социально-политических процессов переходного периода : автореф. дисс. ... докт. полит. наук. М., 1995. С. 16.

ступают различные субъекты социально-политической жизни общества. Важное значение в указанном определении придается динамике социальных взаимоотношений, когда конфликтное столкновение субъектов может и не произойти, хотя потенциально оно возможно.

Некоторые исследователи вообще не считают конфликтологию наукой, признавая в основном лишь ее прикладной характер, практическую направленность. «По сути дела, в практике организации современного менеджмента, в дипломатии, в юриспруденции, коммерческой деятельности и иных областях жизни, где наблюдается непосредственное столкновение интересов противостоящих сторон, сложилось прикладное направление, которое получило название «конфликтологии», — писал А.Г. Здравомыслов¹. Конфликтолог — это специальная профессия, представители которой участвуют во многих переговорных процессах, выезжают в «горячие точки», где работают в качестве консультантов и участвуют в переговорном процессе на разных уровнях и в разных ситуациях. Данная позиция была характерной для начала 90-х гг. XX в.

«Конфликтология есть то, чем занимаются конфликтологи», — думает доктор философских наук, профессор А.С. Кармин. «Если кто-то занят изучением и разрешением социальных конфликтов и считает, что внутрличностные конфликты — не дело конфликтологии, это нисколько не мешает другим заниматься межличностными конфликтами и тоже называть свои занятия конфликтологией»². Одни определяют конфликтологию очень широко, как науку о психогигиене человеческих отношений, другие ограничивают свою деятельность более узкими рамками — только конфликтными отношениями. Дело не в дефинициях, не в установлении границ, в которых она должна развиваться.

Конфликтология развивается как большая наука, потому что существует общественная потребность в позна-

¹ Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта : Россия на путях преодоления кризиса : учеб. пособие для студентов вузов. М. : Аспект Пресс, 1995. С. 80.

² Конфликтология : учебник / под ред. А.С. Кармина. 4-е изд., стер. СПб., 2001. С. 22–24.

нии конфликтов и способах их улаживания. В настоящее время она приобрела статус самостоятельной научной дисциплины, имеющей комплексный междисциплинарный теоретический и прикладной характер. Такой подход представляется вполне обоснованным и позитивным.

2. РАЗВИТИЕ КОНФЛИКТОЛОГИИ В РОССИИ

В истории отечественной конфликтологии известные российские психологи А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделяют и обосновывают три периода. Считаю возможным добавить еще один — приобретение конфликтологией статуса меганауки, ее расширение, массовость (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Четыре периода в развитии отечественной конфликтологии

Периоды	Время	Содержание
Первый	До 1924 г.	Зарождение и развитие конфликтологических идей в практических знаниях, религиозных учениях, искусстве и культуре; появление первых научных воззрений на конфликт
Второй	1924 — 1990 гг.	Исследование конфликтов в рамках правоведа, военного дела, педагогики, философии, истории, математики, психологии, социологии и других наук. Появляются публикации, защита первых кандидатских и докторских диссертаций по проблеме конфликта
Третий	90-е гг. XX столетия	Становление российской конфликтологии как самостоятельной отрасли научного знания. Осмысление теории и опыта западных исследователей. Попытка применить их к условиям России с учетом ее специфики. Развиваются юридическая конфликтология, психология и социология конфликта и др.
Четвертый	XXI в.	Приобретение конфликтологией статуса меганауки. Увеличение междисциплинарности, появление менеджмент&конфликт, других отраслей. Изучение норм поведения в конфликтных ситуациях в вузах, муниципальных образовательных учреждениях, массовое распространение знаний о конфликтах. Использование институтов гражданского общества в управлении конфликтами — третейские суды, центры и службы предупреждения конфликтов, современные самоуправляемые общины, применение Alternative Dispute Resolution, развитие правовой культуры и др.

В 90-е гг. XX в. отечественная конфликтология выделяется в самостоятельную науку. Увеличивается количество публикаций и защит диссертаций по конфликтам. Международно-правовые аспекты конфликтов, конфликтные ситуации в деятельности правоохранительных органов, в сфере семейно-бытовых отношений, правовые нормы разрешения трудовых конфликтов и другие проблемы активно изучаются в 90-е гг. в правоведении. Появляется *юридическая конфликтология*. А.В. Дмитриев — доктор философских наук, В.Н. Кудрявцев — академик РАН, доктор юридических наук, С.В. Кудрявцев — кандидат психологических наук опубликовали в 1993 г. первую часть юридической конфликтологии: «Введение в общую теорию конфликтов»¹, где дали описание понятия и функций конфликта, его участников, причины, типологию, раскрыли механизмы конфликта, способы разрешения и предупреждения конфликтов. Во второй части: «Юридический конфликт: сферы и механизмы»² О.Л. Дубовик, В.Н. Кудрявцев, С.В. Кудрявцев, А.М. Ларин, Э.И. Скакунов и другие авторы сосредоточили свои усилия на исследовании понятия юридического конфликта, его динамики, типологии, моделировании. Показаны сферы конфликтных взаимоотношений: в политике, нормативно-правовой сфере; межнациональные конфликты; трудовые; семейные и межличностные, экологические, криминальные, уголовно-процессуальные, международные. В третьей части: «Юридический конфликт: процедуры разрешения» дается анализ консенсуса в правовой сфере, институты и процедуры разрешения конфликтов, включая не только юридические, но и неформальные³. Под редакцией академика РАН В.Н. Кудрявцева в 1997 г. было опубликовано учебное пособие «Основы конфликтологии», в котором упор сделан именно на юридических конфликтах, их динамике, юридических способах разрешения и предупреждения конфликтов⁴.

¹ См.: Дмитриев, А. Введение в общую теорию конфликтов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев.

² См.: *Юридический конфликт: сферы и механизмы*. М., 1994.

³ См.: *Юридический конфликт: процедуры разрешения*. М., 1995.

⁴ См.: *Основы конфликтологии: учеб. пособие* / под ред. В.Н. Кудрявцева. М.: Юрист, 1997.

А.Я. Анцупов, доктор психологических наук, профессор кафедры психологии Военного университета, в 1992 г. опубликовал монографию, в которой впервые предпринял попытку обосновать парадигму отечественной конфликтологии. Совместно с А.И. Шипиловым, доктором психологических наук, он подготовил два издания (1992, 1996) междисциплинарного библиографического указателя 2247 отечественных публикаций по конфликтологии. В 1999 г. А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов опубликовали первый российский учебник для студентов вузов по конфликтологии. В 2004 г. вышло в свет второе, дополненное издание учебника для вузов по конфликтологии указанных выше авторов¹. Академический стиль, строго научный характер изложения материала учебников, исследования известных психологов А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова несомненно обогатили отечественную конфликтологию и внесли существенный, значимый вклад в ее становление как меганауки в XXI в.

Фундаментальные проблемы социологии конфликта, сферы развертывания конфликтов, политические конфликты в СССР и России получили освещение в учебном пособии для студентов вузов «Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса»², подготовленном известным социологом А.Г. Здравомысловым. В конце XX — начале XXI в. опубликованы отечественные учебники, учебные пособия по конфликтологии А.Г. Большакова и М.Ю. Несмеловой; О.Н. Громовой; А.В. Дмитриева; С. М. Емельянова; И.Е. Ворожейкина, А.Я. Кибанова и Д.К. Захарова; Г.И. Козырева, А.С. Кармина, Ю.Ф. Лукина; М.С. Миримановой и других авторов³. С начала

¹ Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. М., 1999; Изд. 2-е, перераб. и доп. М., 2004.

² *Здравомыслов, А.Г.* Социология конфликта.

³ *Большаков, А.Г.* Конфликтология организаций / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова; *Ворожейкин, И.Е.* Конфликтология / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров; *Громова, О.Н.* Конфликтология; *Дмитриев, А.В.* Конфликтология: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2000; *Зеркин, Д.П.* Основы конфликтологии: курс лекций. Ростов н/Д.: Феникс, 1998; *Козырев, Г.И.* Введение в конфликтологию: учеб. пособие. М.: Владос, 1999; *Конфликтология* / под ред. А.С. Кармина, Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами; *Трнев, Н.Н.* Управление конфликтами: учебно-практическое пособие для вузов. М.: Приор, 1999.

90-х гг. XX в. Институт социологии и Центр конфликтологии Российской академии наук, Международный центр общечеловеческих ценностей подготовили и опубликовали серию из нескольких выпусков под общим названием «Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения»: с 1991 по 2003 г. — 20 выпусков¹.

В 90-е гг. XX в. в России создаются *центры, группы по исследованию и регулированию конфликтов*, выполняющие посреднические, консультативные функции. Например, в городах Москве (Н.Ю. Беляева), Архангельске (Ю.Ф. Лукин) и Краснодаре (А.П. Андреев) в середине 90-х гг. XX в. функционировали три региональных центра по предотвращению и разрешению конфликтов, созданные при содействии международной неправительственной организации «Партнеры за демократические перемены». Подобные центры были созданы в Словакии, Польше и других странах. В.Н. Шаленко в Москве возглавлял Ассоциацию конфликтологов-миротворцев, в Санкт-Петербурге в 1993 г. был открыт Центр разрешения конфликтов.

С 1993 г. в Санкт-Петербурге ежегодно в мае проводятся *международные конференции по разрешению конфликтов*, организуемые Институтом психотерапии и консультирования «Гармония» и американским Common Bond Institute. В этих конференциях обычно принимают участие психологи, менеджеры, консультанты, преподаватели и другие специалисты, которые имеют прекрасную возможность обменяться опытом, получить новые знания по управлению конфликтами, познакомиться с другими научными направлениями.

Публикуется немало работ зарубежных авторов, оказавших несомненное влияние на развитие прикладной конфликтологии в России. Дж.-Г. Скотт, доктор философии, в своей книге раскрывает рационально-интуитивный метод разрешения конфликта, контроль эмоциональной сферы, использование вашего разума для понимания и управления конфликтами, исполь-

зование интуиции для обнаружения новых возможностей¹. Х. Корнелиус и Ш. Фэйр в работе «Выиграть может каждый: как разрешать конфликты» освещали практические вопросы управления конфликтами, показывали, как учесть нужды каждого, использовать творческий подход, эмпатию: приемы общения, оптимальное самоутверждение, как добиться совместной власти, как управлять эмоциями, готовность к разрешению конфликтов, давали картографию конфликта, выработку альтернатив, переговоры, посредничество, видение проблемы в широком контексте и в долгосрочной перспективе². Ч. Ликсон в книге «Конфликт: семь шагов к миру» проанализировал вопросы определения и причин конфликтов, их оценки; технологий разрешения конфликтов; специфику конфликтов в семье, на работе, в обществе³. В приложении приводились конкретные упражнения, тесты и образцы документов.

Даже такой краткий обзор позволяет сделать вполне обоснованный вывод о том, что создана хорошая теоретическая, учебно-методическая база для изучения курса конфликтологии в вузах, в системе дополнительного профессионального образования, для проведения и углубления научных исследований. Все больше появляется практических пособий, практикумов, предназначенных для использования в управлении, разрешении конфликтов в разных сферах человеческой деятельности⁴. Сегодня, в начале XXI в. вполне реально и уместно говорить о конфликтологии, имеющей статус меганауки. В конфликтологии реально происходит увеличение междисциплинарности, появляется менеджмент&конфликт, другие отрасли. Становится актуальным конфликтологическое образование, изучение конфликтологии в вузах, норм по-

¹ См.: Скотт, Дж.-Г. Конфликты, пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991.

² См.: Корнелиус, Х. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты? / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. М.: Стингер, 1992.

³ См.: Ликсон, Ч. Конфликт: семь шагов к миру. СПб., 1997.

⁴ См.: Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2000; Изд. 2-е, перераб. и доп. СПб.: Питер, 2005; Чернышев, А.С. Практикум по решению конфликтных педагогических ситуаций. М., 1999.

ведения в конфликтных ситуациях — в муниципальных образовательных учреждениях, массовое распространение конфликтологической грамотности. В управлении конфликтами все шире используются институты гражданского общества — третейские суды, центры и службы предупреждения конфликтов, современные самоуправляемые общины, растет роль правовой культуры поведения при разрешении социальных и юридических конфликтов, применяются *Alternative Dispute Resolution*. Практика применения альтернативных способов разрешения споров — переговоров, посредничества (медиации), мини-процесса используется как альтернатива по отношению к официальному правосудию, к судебной системе государства. Альтернативные способы разрешения конфликтов основной своей задачей ставят преодоление конфликта между сторонами с сохранением возможности их дальнейшего сотрудничества, уменьшают напряженность конфликтного пространства в глобальном социуме.

3. ВЗГЛЯДЫ НА КОНФЛИКТЫ В ПОЛИТОЛОГИИ, ПСИХОЛОГИИ, В ТРУДАХ ПО УПРАВЛЕНИЮ

Конфликтология не философия и не претендует на ее всеобъемлющую роль как науки о наиболее общих законах развития природы, человеческого общества и мышления. Конечно, соблазнительно выйти за пределы социальных отношений, и конфликтология как меганаука уже идет в этом направлении. Как междисциплинарная отрасль знаний она имеет прямое отношение не только к жизни человеческого социума, к различным проявлениям социальной активности и протеста людей; к жизнедеятельности общества в экономике, политике, культуре, социальной сфере, но и к конфликтам в живой и неживой природе. Однако следует заметить, что существующие противоречия в неживой и живой природе (зооконфликты) не являются предметом изучения менеджмент&конфликт, «*management of the conflicts*». Социальные конфликты, имеющие отношение к менеджменту организаций, управлению социумом, исследуются в политологии, психологии, социологии, организационном поведении и в других гуманитарных науках.

Политические науки об элите, конфликтах, стабильности

Проблеме конфликтов уделялось внимание в политологических исследованиях: теории элиты (В. Парето, Г. Моска), политических групп (А. Бенгли), теории политической стабильности (С. Липсет, Д. Сандерс и др.), этнополитических теориях и др.

В. Парето (1848 — 1923) обосновывал, что социальная неоднородность общества есть постоянный спутник общественной жизни, так как различны биопсихологические качества людей. Общество делится на управляемых и управляющих, или элиту. Смена элит, борьба между ними составляет сущность самого общества. Конфликты постоянно сопровождают развитие общества, но их значение зависит от конкретного этапа развития правящей элиты. Они могут служить стабильности политической системы, но могут вести и к революционным преобразованиям, обеспечивая смену элит. Г. Моска (1858 — 1941) считал вечным деление общества на господствующий политический класс и управляемый класс — неорганизованное большинство. Реальная власть всегда в руках политического класса. История — это борьба классов. Насилие и конфликты играют важную роль в процессе общественных перемен и социальной стабилизации. А. Бенгли (США) ввел понятие группы, каковыми являются политические партии, движения, политические институты и другие группы интересов. Столкновение разных групп интересов и образует политическую жизнь общества. По форме — это проявления силы или давление.

В 60-е гг. XX в. активно разрабатывается концепция политической стабильности. Политическая стабильность трактуется многозначно. По мнению Г. Ловенберга, как: 1) отсутствие политического насилия; 2) поддержка системы или устойчивость системы; 3) характеристика режима; 4) условие функционирования правительства. Д. Сандерс считал, что проблемы, возникающие в связи с концепцией политической стабильности/нестабильности, могут быть классифицированы по разделам: 1) демократическая стабильность; 2) внутренняя война; 3) основные типы или

измерения «внутреннего конфликтного поведения»; 4) его психологические причины, объяснения. Под *внутренней войной* понимается насильственный конфликт, воздействующий на существование или структуру власти, использующий насилие или угрозу насилия, политику, правителей или организацию государства. *Формы внутреннего конфликтного поведения* — изменения в режиме, властях и сообществе, мирные и насильственные вызовы политической системе. Отклонения от нормальности или все дестабилизирующие события ведут к конфликтам. *Демократическая стабильность* обеспечивается определенным уровнем здравоохранения, индустриализации, образования и урбанизации общества. Отсутствие должного социоэкономического уровня развития общества оценивается как отсутствие демократии, а следовательно, и стабильности¹. Концепция политической стабильности связана с оценкой процесса взаимодействия государства как политической системы и общества как его среды. По мнению *С. Липсета*, стабильными являются те системы, которые обладают опытом непрерывного продолжения политической демократии со времен Первой мировой войны и отсутствия значительных политических движений, оппозиционных демократическим правилам игры.

Этнонациональные конфликты возникают в процессе модернизации многонационального государства и обретают форму этнополитических конфликтов, если стороны имеют выраженную политическую оформленность, соответствующие институты. *М. Гектер* в концепции «внутреннего колониализма» увязывает проблемы неравномерности социально-экономического развития с этническими различиями населения государства, когда возникает конфликт между центральным правительством и этническими периферийными группами. Экономическое неравенство становится причиной проявления этнонациональной солидарности, а затем и этнонационализма.

¹ См.: Скакунов, Э.И. Политическая стабильность в поисках концепции: рабочие тетради. М., 1992. № 2. С. 5, 6.

Имеются и другие теории, объясняющие причины и развитие межэтнических, этнонациональных конфликтов в современных обществах. Реальная ситуация в мире сегодня далека от стабильной. В глобальном мировом развитии проявляется две противоположные тенденции: стремление к интеграции, объединению (Европейский союз) и стремление к независимости, созданию моноэтнического государства любой ценой. В мире насчитывается 3,5–5 тыс. языков, а значит и этносов. Стремление к своей государственности проявляли курды, баски, Северная Ирландия, Кашмир и еще десятки непризнанных государств, в том числе образовавшихся в результате распада Югославии, СССР (Приднестровье, Абхазия, Южная Осетия, Косово, Черногория и др.). Проблема права наций на самоопределение и права государств на территориальную целостность является конфликтной по своей сути и перманентно ведет мировое сообщество в тупик. На практике в современном глобальном социуме процветают двойные стандарты в политике по отношению к такого рода конфликтным ситуациям (Косово и Приднестровье).

Взгляды на конфликты в психологии

Проблемы конфликтности исследовались в психологии: З. Фрейд (1856–1939), К.-Г. Юнг (1875–1961), Э. Берн (1902–1970), К. Левин и другие ученые внесли значительный вклад в исследование конфликтов человеческой души, отношений между людьми.

Классическая психология предложила несколько вариантов понимания конфликтов — интрапсихический подход, ситуационный и когнитивистский. *З. Фрейд*, создав теорию психоанализа, ввел понятие «либидо», или силы, в «которой выражается влечение, в данном случае сексуальное, как в голоде выражается влечение к пище»¹. В модели личности Фрейд выделял три части: 1) бессознательное, генетически первичное, биологическое — Ид. Эта инстанция не признает никаких конфликтов и противоречий, она изначально ир-

¹ Фрейд, З. Введение в психоанализ: лекции. М., 1989. С. 199.

рациональна; 2) индивидуально-личностное — Я, или Эго. Адаптируется к требованиям среды; 3) социальное — Супер-эго. Продукт влияний, исходящих от родителей и окружающей среды. Столкновение желаний он называл психическим конфликтом. Часть личности отстаивает определенные желания, другая противится этому и отклоняет их. Наша душевная жизнь непрерывно потрясается конфликтами, которые мы должны разрешать. Конфликт вызывается вынужденным отказом, когда лишнее удовлетворения либидо вынуждено искать другие объекты и пути. Условием конфликта является то, что эти другие пути вызывают недовольство части личности, накладывается вето. Конфликт, по Фрейдю, возникает между Я и сексуальностью. Поиски причин конфликтов следует искать в сфере бессознательного. Человек постоянно находится в состоянии внутреннего и внешнего конфликта с окружающим миром в целом, но первичным является внутренний, психический конфликт.

К. Юнг считал, что основой человека является не половое влечение, а религиозная потребность. В марксистской концепции подчеркивалось, что главное в человеке — экономические потребности, что сущность человека есть совокупность общественных отношений. Э. Эриксон пессимистически окрашенному психоаналитическому представлению о человеке, раздираемом противоречиями и конфликтами, противопоставляет идею о том, что каждый личный и социальный кризис представляет собой своего рода вызов, приводящий индивидуума к личностному росту и преодолению жизненных препятствий. Он выделил в общем жизненном цикле восемь психосоциальных стадий, каждая из которых сопровождается кризисом. Необходимо не избегать конфликтов, а адекватно, конструктивно разрешать кризисы.

Ситуационные подходы

Ситуационные подходы рассматривают конфликт как форму ответа на внешнюю ситуацию (Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Миллер, А. Бандура и др.). Конфликтное поведение определяется конкретной ситуацией. Анализ

факторов ситуации позволяет установить источники конфликтного взаимодействия. Ключ к пониманию поведения человека, его действий и поступков, следует искать в ситуативных, внешних факторах. Эксперименты известного исследователя ситуационного подхода в изучении конфликтов М. Шерифа показали, что объективная конкурентная ситуация, в которой оказываются группы, вызывает конфликт между ними. Прошедшие по ОРТ телевизионные передачи типа реалити-шоу «Последний герой» ярко подтверждают этот вывод. Поведение человека в конфликтной ситуации определяется той средой, в которую он попал, и теми правилами, которые действуют в этой конкретной среде в данное время. При этом даже в самой сложной ситуации у человека все же остается свобода выбора. Иногда в самых экстремальных условиях это выбор между жизнью и смертью, честью и бесчестием (взятому в плен офицеру предлагают принять участие в расстреле своих же солдат).

Когнитивистские подходы: конфликт как когнитивный феномен

К. Левин в своей книге «Разрешение социальных конфликтов» (1948) первым исследовал психологию конфликтов. В теории поля Левина конфликт характеризуется как ситуация. Но в отличие от бихевиористов он ввел другое понимание среды. Если психоанализ рассматривал интрапсихические, внутренние факторы как главные в регуляции поведения, а бихевиоризм отдавал приоритет ситуативным, внешним, то Левин фактически объединил их, придав «внешним» (объективным в трактовке бихевиоризма) факторам «внутренний», субъективный характер¹. Поведение определяет не ситуация, описанная «объективно» наблюдателями, а ситуация, как она воспринимается и понимается субъектом, как дана субъекту в его переживании, как она существует для него.

Если человек знает как и умеет вести себя в конфликтной ситуации, он будет действовать не только

¹ См.: Гришина, Н.В. Психология конфликта. СПб., 2000. С. 51 – 58.

сообразуясь с той обстановкой, в которую он попал, но будет пытаться применять свои знания и умения для выхода из этой трудной ситуации. Так, в качестве защитных реакций организма директор Центра экстренной психологической помощи МЧС Юлия Шойгу рекомендует: «Бей, беги или замри». Человек может либо замереть, оцепенеть, либо убежать далеко от этой опасной ситуации, либо попытаться побороться за свою жизнь, вступить в схватку¹. Среди политзаключенных, диссидентов были выработаны свои нормы поведения в местах заключения, которые фактически стали правилами поведения многих людей в обычной жизни: «Не верь. Не бойся. Не проси». При захвате заложников террористами есть общее правило — «не паниковать».

В Санкт-Петербурге в 2006 г. велась программа обучения пенсионеров в «Школе выживания», где их учили поведению при плохой погоде (гололед, жара, холод), решению конфликтов на транспорте, в магазине, ЖЭКе; юридической грамотности. Изучались спецкурсы «Потребительская корзинка» и «Антикриминал». Пенсионеры часто становятся жертвами мошенников и грабителей, поджидающих их после получения пенсии около сберкасс или в подъездах домов. Поэтому их обучают методам защиты, проводятся ролевые игры, используются другие методы научения².

В Петрозаводске по инициативе Карельского союза защиты детей в 2005 г. проводились занятия по профилактике нарушений прав детей в рамках проекта «Моя милиция меня бережет». Разработанная «Памятка для школьника» — это не инструкция для партизана, попавшего в руки врага. В ней детально описывается, как себя вести, если школьника задержала милиция.

«Тебя пригласили в милицию в качестве подозреваемого. *Что ты должен знать в этом случае?*

- Требуешь немедленного сообщения родителям о твоём задержании.
- Требуешь составления протокола задержания, в котором впиши свои возражения.

¹ См.: Бей, беги или замри // Российская газета. 2004. 17 февраля.

² См.: Пенсионеров научат выживать в городе // Известия. 2006. 3 апреля.

- Если ты считаешь, что тебя задержали незаконно, то предупреди милиционера о том, что будешь обжаловать его действия.
- Никогда не подписывай пустые листы.
- Не отвечай на вопросы до четкого определения твоего статуса (подозреваемого или свидетеля).
- Не всегда доверяй обещаниям. Некоторые сотрудники могут говорить так: «Признайся, и мы тебя отпустим». Как правило, такие заверения — следственная тактика.

Ты имеешь право отказаться от подписи протокола, указав причины отказа. *Какие причины ты можешь указать?*

- Я отказываюсь подписать протокол, так как меня при задержании избили.
- В протоколе написана неправда.
- Мне не разъяснили мои права.

Что надо делать, если тебя запугивают и угрожают?

- Не паникуй. Помни, что часто это только угрозы.
- Запомни людей, которые тебя задержали и допрашивали.
- Запомни обстановку помещения, где происходил допрос, чтобы смог ее описать, а сотрудники милиции не могли все отрицать.
- Постарайся оставить какие-либо отметки о своем пребывании в этом помещении.
- Если тебя ударили, говори о плохом самочувствии и требуй врача.
- Добейся, чтобы к тебе допустили родителей, адвоката.

Что еще ты должен знать?

- В милиции работает много хороших милиционеров. Нарушения твоих прав со стороны милиционеров — это исключение из правил. Поэтому отнесись с доверием к милиционерам, но и не теряй бдительность.
- Если сотрудники милиции нарушили твои права, совершили в отношении тебя преступление, то нужно сохранить и зафиксировать следы преступления, зафиксировать с помощью медицинских работников следы побоев, записать фамилии, телефоны и адреса свидетелей, запомнить приметы сотрудников милиции¹.

Новым подходам к работе с детьми учили и сотрудников милиции на занятиях, проводимых с ведома руководства УВД Петрозаводска. Психологи проводили со стражами порядка тренинги, а юристы разъясняли им нормы законодательства по защите прав детей.

¹ Укконе, А. Детей учат защищаться от произвола милиции // Известия. 2005. 8 апреля.

Правовая грамотность и культура поведения крайне необходимы не только детям, но и многим взрослым. Говорят, что предупрежден, значит, вооружен. Умения вести себя в сложных конфликтных ситуациях вырабатываются в ходе проведения тренингов, практических занятий, но большинство россиян продолжает все же учиться на своих собственных ошибках.

Для *современной гуманистической психологии* характерно обращение к сущностным сторонам человеческой личности, стремление к решению практических задач личности и помощи человеку. Личность воспринимается такой, какая она есть. Явное предпочтение отдается практическим направлениям в работе с конфликтами, а не их теоретическому исследованию. Конфликты принимаются как естественное и вполне закономерное явление в жизни человека. Они имеют не только негативные последствия, но выполняют и позитивные функции.

Н.В. Гришина, доктор психологических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета, один из самых крупных специалистов по психологии конфликта, в своем известном труде «*Психология конфликта*» отмечала следующие позитивные функции конфликтов (с. 67–70), признаваемые современной психологией.

1. Конфликт — источник развития. Являясь формой противоречия, он тем не менее способствует интеллектуальному развитию, стимулирует активность и т. д.
2. Конфликт — сигнал к изменению, то есть он выполняет сигнальную функцию. По аналогии с болью, которая неприятна, но дает сигнал о том, что в организме что-то не так. Пытаемся на этой основе внести изменения в наше взаимодействие и приходим к новому состоянию адаптации в отношениях.
3. Конфликт — возможность сближения. Момент прорыва, когда людям нечего терять, когда идет разговор начистоту и они пытаются прорваться друг к другу, может стать последней благоприятной возможностью для установления взаимопонимания и сближения в конечном итоге.
4. Конфликт — это возможность разрядки напряжения, «оздоровления» отношений. Доведение конфликта до взрыва, до последней черты «или — или» способствует возникновению новых отношений, превращению де-

структивных конфликтов в конструктивные. Однако само по себе переживание кризисной ситуации не ведет к ее преодолению. Главное состоит в изменении внутреннего субъективного мира, новом ценностном отношении.

Лично у меня возникает аналогия с грозой, когда душно, нечем дышать, но сверкает молния, гремит гром, с потоками озона приходит облегчение, а потоки дождя смывают грязь и вокруг становится чище, легче дышится и что-то изменяется внутри нас к лучшему.

Изучение конфликтов в трудах по управлению

Западная наука управления в первой половине XX в. была нацелена на решение практических задач. Каковы мотивы поведения людей? Как преодолевать конфликты и поддерживать стабильность общества? Появились теоретические разработки *Ф. Тейлора* (1856–1915) о рационализации управления, *Э. Мэйо* (1880–1949) о человеческих отношениях, *А. Маслоу* (1908–1970) об иерархии потребностей и др. Конфликты в организациях рассматривались в то время как нежелательное явление. Считалось, что правильное распределение задач, процедур управления, правил взаимодействия, человеческие отношения, удовлетворение базовых потребностей устраняют причины, приводящие к конфликтам. Затем получила распространение точка зрения на конфликт, который может как разрушить организацию, так и способствовать ее укреплению. Задача состоит в том, чтобы регулировать, управлять конфликтами, минимизировать негативные последствия, извлекать позитивный эффект из конфликтного процесса.

Сегодня во многих учебниках, учебных пособиях по менеджменту имеются глава, раздел, посвященные анализу конфликтов. *М. Мескон*, *М. Альберт*, *Ф. Хедоури* в своем широко известном учебнике «Основы менеджмента», выдержавшем не одно издание, в части четвертой «Групповая динамика и руководство» рассматривают вопросы управления конфликтами, изменениями и стрессами. Анализируется природа конфликта в организации, типы конфликтов, их причины, модель процесса конфликта. Показываются структурные способы управления конфликтной ситуацией,

межличностные стили разрешения конфликтов. Затем раскрывается природа организационных изменений, управление ими¹.

Такой же прагматический подход характерен для отечественного учебника по менеджменту, выдержавшего уже несколько изданий, подготовленного учеными МГУ им. М.В. Ломоносова. О.С. Виханский и А.И. Наумов в главе девятой книги «Организационные процессы» исследуют общее понятие и типы конфликтов, уровни конфликта в организации и структурные методы управления конфликтом². По их мнению, конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа, организация) вступает в противоречие с интересами другой стороны. В центре любого конфликта в организации находится менеджер согласно своей роли, управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяют три типа конфликтов: конфликт целей, конфликт взглядов и чувственный конфликт; а также пять уровней конфликтов в организации: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой и внутриорганизационный. К структурным методам управления конфликтом они относят: использование руководителем своего положения в организации; разведение частей организации — участников конфликта по ресурсам, целям, средствам или снижению их взаимозависимости; создание определенного задела в работе взаимозависимых подразделений; введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений; слияние разных подразделений и наделение их общей задачей³. Для разрешения конфликтов разных уровней используются соответствующие им методы и стили.

Изучение конфликтов осуществляется и в сравнительно новой для российского образования учебной и

¹ См.: Мескон, М. Основы менеджмента : учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1992. С. 516 — 556.

² См.: Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М. : Гардарики, 1998. С. 409 — 418.

³ См. там же. С. 415 — 416. Более подробно о структурировании конфликта см. в главе VIII.

научной дисциплине — *организационном поведении*. Заслуженный профессор менеджмента Ф. Лютенс (США) в своем учебнике по организационному поведению посвящает конфликтам при взаимодействии и навыкам ведения переговоров десятую главу, в которой исследует внутриличностный и межличностный конфликты, межгрупповое поведение и конфликт, организационный конфликт, навыки ведения переговоров, приводит кейсы¹.

Конфликт *на внутриличностном уровне* влечет за собой фрустрацию, конфликт целей, ролевой конфликт и неопределенность. Фрустрация возникает в случаях, когда побудительный мотив блокируется раньше, чем человек достигает желаемой цели. Конфликты целей Ф. Лютенс объединяет в три группы.

1. *Конфликт «стремление—стремление»*, человек мотивирован на достижение двух и более положительных целей, являющихся взаимоисключающими.
2. *Конфликт «стремление—избегание»*, человек мотивирован одновременно и на достижение, и на избегание некой цели.
3. *Конфликт «избегание—избегание»*, человек мотивирован избежать двух и более отрицательных, взаимоисключающих целей.

Ролевой конфликт и неопределенность возникают при столкновении ожиданий, связанных с разными ролями, которые исполняет человек, что может принимать формы конфликта личности и роли, внутриролевого или межролевого конфликтов.

Межличностные конфликты — это следующий вид конфликтов в организации. Выделяются следующие причины межличностных конфликтов.

1. *Индивидуальные различия*. Поскольку все выросли в разных семьях, получили разное образование, обладают разным опытом и характеризуются разными ценностными ориентациями, эти различия могут служить источником конфликтов.
2. *Дефицит информации*. Этот конфликт возникает из-за коммуникационных нарушений в организации. Участники конфликта могут обладать разной информацией или получить неправильную информацию.

¹ См.: Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов : пер. с 7-го англ. изд. М. : ИНФРА-М, 1999.

3. *Несовместимость ролей.* Личные роли менеджеров могут оказаться несовместимыми, если существуют взаимозависимые функции.
4. *Стресс, обусловленный окружающей средой.* В условиях нехватки ресурсов, сокращения штатов, конкуренции и высокого уровня неопределенности конфликты любого вида становятся еще более вероятными.

Ф. Лютенс в своей работе детально анализирует стратегии разрешения межличностных конфликтов: «проигрыш – проигрыш», «выигрыш – проигрыш», «выигрыш – выигрыш», формулирует конкретные рекомендации для сохранения позитивных взаимоотношений, разрешения конфликтных ситуаций¹.

Первопричины *межгруппового конфликта* по Лютенсу следующие.

- *Борьба за ресурсы.* Ресурсы всегда ограничены и группы внутри организации соперничают друг с другом из-за бюджетных средств, помещений, персонала, поставок, вспомогательных услуг.
- *Взаимозависимость задач.* Чем сильнее отличаются цели, приоритеты и персонал взаимозависимых групп, тем больше возможностей для возникновения конфликта.
- *Неопределенность в сфере полномочий.* Может привести к частичному дублированию обязанностей, одна из групп старается взять на себя больший контроль или получить влияние в той сфере, которая ей больше подходит, отказавшись от обязательств в другой области.
- *Борьба за статус.* Такого рода конфликт возникает, если одна из групп пытается улучшить свое положение, а другая группа усматривает в ее действиях угрозу своему месту в статусной иерархии. Группа также может счесть, что к ней относятся несправедливо в сравнении с другой группой равного статуса с точки зрения вознаграждений, распределения должностей, условий труда, привилегий и других статусных символов.

Для снижения уровня конфликта Ф. Лютенс предлагает использовать *четыре стратегии*: избежания, диффузии, сдерживания, очной ставки. Помимо их могут применяться следующие *методики управления конфликтами*: постановка целей высшего порядка; снижение взаимозависимости конфликтующих групп; увеличение ресурсов; совместное лицом к лицу решение проблем конфликтующих групп; методики организационного развития; подход «выигрыш – выигрыш».

Внутриличностный, межличностный и межгрупповой конфликты — все они имеют место в рамках организации и являются неотъемлемыми частями организационного конфликта. Кроме того, в организации выделяются:

1. Конфликт, связанный с иерархией. Это конфликт между разными уровнями организации. Совет директоров может находиться в конфликте с топ-менеджерами, менеджеры среднего звена могут конфликтовать с мастерами и т. д.
2. Функциональный конфликт. Это конфликт между разными функциональными подразделениями, например между производственным отделом и отделом маркетинга.
3. Конфликт между штабным и линейным персоналом. Это часто происходит в тех случаях, когда штабной персонал формально не обладает властью над линейным.
4. Конфликт между формальной и неформальной организациями. Неформальные правила работы в организации могут быть несовместимы с формальными.

Значительное внимание Лютенс уделяет *переговорам*, считая ведение переговоров важнейшим навыком, необходимым менеджеру. Переговоры ведут все и их можно использовать не только в управлении конфликтами. Традиционные подходы к ведению переговоров уступают место новым нарождающимся навыкам ведения переговоров. Существуют подходы, альтернативные традиционно принятым распределительному и позиционному торгу, а также стратегиям «жесткой» и «мягкой» позиции. В основе одного из таких альтернативных подходов — «*принципиальных переговоров*» лежат четыре базисных принципа.

1. *Люди.* Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.
2. *Интересы.* Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях.
3. *Варианты.* Прежде чем решать, что делать, выделите круг возможностей.
4. *Критерии.* Настаивайте на том, чтобы результаты основывались на какой-то объективной норме.

Для профилактики конфликтов, управления ими важное значение имеют и другие материалы, концепции, изложенные в учебнике Ф. Лютенса по организационному поведению.

А.Н. Силин — доктор социологических наук, профессор, С.Д. Резник — доктор экономических наук, профессор, А.Н. Чаплина — кандидат экономических наук, доцент, Н.Г. Хайруллина — кандидат социологических наук, доцент, Э.Б. Воронова — кандидат социологических наук, доцент — авторы одного из первых в России отечественных учебников по организационному поведению, рассматривая проблемы общения в организации, уделяют некоторое внимание общению в конфликте¹. Авторы одного из первых отечественных учебников достаточно подробно и полно рассматривают проблемы общения при нововведениях, деловое общение, особенности невербальной и визуальной коммуникации у представителей разных этносов, межэтнические отличия в соблюдении норм служебной субординации, требований культуры деловых взаимоотношений и тактике поведения в конфликтных ситуациях. Вместе с тем недостаточно полно раскрываются типы, виды конфликтов в организациях и другие вопросы, связанные с конфликтным взаимодействием. Вряд ли можно согласиться в полной мере с определением конфликта, которое дается в этом учебнике, что конфликт — это конфликтная ситуация плюс инцидент. Ведь одного и даже двух-трех инцидентов может оказаться мало для перерастания конфликтной ситуации в конфликт. Кроме инцидента, а его может и не быть вообще, обязательно должны начаться осознанные и целенаправленные действия сторон друг против друга в защиту своих интересов. Возникает также вопрос определения *времени начала конфликта*. Конфликтная ситуация есть начало конфликта или только его прелюдия? Если конфликтная ситуация не является началом конфликта, то когда начинается конфликт? Требуется более четкое определение и самого конфликта, и возникновения конфликтной ситуации как составной части конфликта.

«Условия возникновения конфликтной ситуации и меры по урегулированию конфликтов» — так назвал 8-ю главу своего труда В.А. Спивак, автор учебного посо-

¹ См.: *Организационное поведение: учебник для вузов* / А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина [и др.]. Тюмень, 1998. С. 225–229.

бия «Организационное поведение и управление персоналом»¹. Он рассматривает типологию видов, условий и этапов развития конфликтов, конфликтные ситуации наказания и увольнения, обеспечение социальной защиты персонала, оптимальных условий труда, режима труда и отдыха, охраны труда. Такой подход позволяет практически увязать теорию конфликта с проблематикой управления персоналом, профилактикой конфликтов и поэтому представляется мне достаточно перспективным направлением в исследовании конфликтов.

Л.В. Карташова в свое учебное пособие по организационному поведению включила специальную главу, посвященную конфликтам и переговорам². Она определяет конфликт как процесс, который возникает в том случае, когда одна сторона начинает ощущать негативное воздействие на нее другой стороны. Она выделяет наряду с традиционными современный подход к оценке конфликта, который основывается на том, что менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации. Отсутствие новых идей, соглашательство, старые приемы и методы работы тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации, неизбежно ведут к застою. В развитии конфликта Л.В. Карташова выделяет пять стадий. 1. Условия для возникновения конфликта. 2. Очевидность существования конфликта. 3. Определение намерений участников конфликта. 4. Поведение участников конфликта. 5. Последствия конфликта.

Выделение первой стадии в этой модели динамики конфликта является достаточно проблематичным. Конфликтотгенные факторы всегда существуют и в социуме, даже самом процветающем на первый взгляд, и в любой преуспевающей и богатой организации. Вторая и третья стадия — это по существу возникновение все той же конфликтной ситуации, при которой конфликт

¹ См.: *Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособие для вузов*. СПб., 2000. С. 281–321.

² См.: *Карташова, Л.В. Организационное поведение: учеб. пособие*. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 104–118.

становится очевидным и осознанным для противоборствующих сторон.

Возникновению конфликта способствуют, по моему мнению, не только проблемы общения, стиля управления, оценки работы персонала, какие-то конфликтные качества личности, но и объективно существующие в обществе, в самой организации конфликтные факторы; неблагоприятная внутренняя и внешняя среда организации; в целом весь неэффективный менеджмент. Отсутствие, дефицит нужного количества каких-либо материальных, финансовых, информационных и других ресурсов так же неизбежно ведут к самым острейшим конфликтам в организации и даже к ее банкротству, к введению внешнего управления, как и низкий уровень качества менеджмента, недостатки в организационной культуре, в коммуникациях. Во многих организациях всегда идет борьба за доступ к ресурсам, за обладание властью и рычагами управления. Существуют как *объективные условия*, способствующие возникновению конфликтов в любой организации (всегда найдется, что делить, распределять, недостаток чего-либо, коммуникационные барьеры и др.), так и субъективные факторы, связанные с поведением работников, их общением, различными ценностями. Многие конфликты возникают по вине самих руководителей организаций, топ-менеджеров.

Выводы

Конфликтология приобретает в XXI в. статус меганауки. Реально происходит увеличение междисциплинарности, появляется менеджмент&конфликт, другие отрасли. Становится актуальным конфликтологическое образование и просвещение детей, молодежи, пенсионеров, всего населения. В управлении конфликтами все шире используются институты гражданского общества — третейские суды, центры и службы предупреждения конфликтов, современные самоуправляемые общины, растет роль правовой культуры поведения при разрешении социальных и юридических конфликтов, применяются *Alternative Dispute Resolution*. Практика применения альтернативных способов разрешения споров — перегово-

ров, посредничества (медиации), мини-процесса — используется как альтернатива по отношению к официальному правосудию, к судебной системе государства. Все это уменьшает напряженность конфликтного пространства в глобальном социуме.

В отечественной конфликтологии много внимания уделяется международным, вооруженным, трудовым, политическим, психологическим конфликтам, ситуациям, связанным с нарушением конституционных прав человека, действующего законодательства. Меньше исследуется отечественная практика по социально-бытовым, межэтническим конфликтам. Недостаточно уделяется внимание противоборству, в том числе межэтническому, межгрупповому, связанному с различным отношением к ценностям, культуре. Мало того, почти не ведутся исследования о роли новых самоуправляемых общин в межэтнических столкновениях, в жизни современного социума. В стадии становления находится управление конфликтами, или менеджмент&конфликт, *«management of the conflicts»*.

Вопросы для обсуждения, повторения, контроля

1. Почему конфликтологию называют междисциплинарной наукой? Сколько научных дисциплин имеют отношение к изучению конфликтов?
2. Чем отличается когнитивный подход в изучении конфликтов в психологии от интрапсихического и ситуационного?
3. Как вы понимаете тезис о том, что конфликт может как разрушить организацию, так и способствовать ее укреплению? Приведите известные вам примеры.
4. Что изучает конфликтология? Какой из подходов к ее определению вы считаете наиболее приемлемым?
5. Какие позитивные функции конфликтов, признаваемые современной психологией, отмечала Н.В. Гришина, доктор психологических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета, в своем известном труде «Психология конфликта»?

6. Какие причины, по мнению американского профессора менеджмента Ф. Лютенса, являются источниками межличностных конфликтов?
7. Ф. Лютенс выделяет четыре основных типа организационных конфликтов. Назовите и прокомментируйте их.
8. Какие четыре базисных принципа лежат в основе «принципиальных переговоров» по Ф. Лютенсу?
9. На чем основывается современный подход к оценке конфликта в работе Л.В. Карташовой?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Конфликты в учебниках по менеджменту»

Сделайте анализ учебников по менеджменту и организационному поведению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури; О.С. Виханского и А.И. Наумова; Ф. Лютенса; А.С. Силина и др.; Л.В. Карташовой и т. д. Какие вопросы рассматриваются в главах, посвященных анализу конфликтов? Какие методы управления конфликтами называют авторы учебников?

Ответ не более 1500 слов. Оценивается по десятибалльной системе, всего до 30 баллов.

«Комоскэ Мацусита: основные положения менеджмента»

В основных положениях менеджмента, сформулированных Комоскэ Мацусита, много внимания уделяется обществу: «мы все берем у общества в долг», работаю «на общество», приспосабливайся к законам развития внешнего мира. Как вы понимаете эти положения? Что мы берем у общества в долг? Продолжите формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти, с учетом современных российских реалий. Ответы оцениваются по десятибалльной системе. Всего до 30 баллов.

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, известны

торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник». Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

1. Не хитря, будь честным.
2. Будь хозяином на своем месте.
3. Не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания.
4. Относись с уважением и вниманием к окружающим.
5. Все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития.
6. С благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь, — мы все берем у общества в долг.
7. Не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю?» Ответ только один — на общество¹.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998.

Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М.: ИНФРА-М, 2000.

Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. — СПб.: Питер, 2000.

Громова, О.Н. Конфликтология: курс лекций / О.Н. Громова. — М.: ЭКМОС, 2000.

Дафт, Р. Менеджмент: пер. с англ. / Р. Дафт. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2006.

Дмитриев, А.В. Конфликтология: учеб. пособие / А.В. Дмитриев. — М.: Гардарики, 2000.

Дмитриев, А. Введение в общую теорию конфликтов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев. — Ч. 1. — М., 1993.

¹ См.: Уткин, Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова [и др.]. М.: Финансы и статистика, 2000. С. 23–24.

Карташова, Л.В. Организационное поведение : учеб. пособие / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2006.

Конфликтология : учебник / под ред. А.С. Кармина. — СПб., 2001.

Курбатов, В.И. Конфликтология : учеб. пособие / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д : Феникс, 2005.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Лукин, Ю.Ф. Глобальный социум самоуправляемых общин : Global society self-government of communities : монография / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2006.

Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов / Ф. Лютенс. — М. : ИНФРА-М, 1999.

Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури. — 2-е изд. — М. : Дело, 2004.

Основы конфликтологии : учеб. пособие / под ред. акад. РАН В.Н. Кудрявцева. — М. : Юристъ, 1997.

Силин, А.Н. Организационное поведение : учебник для вузов / А.Н. Силин. — Тюмень : Вектор Бук, 1998.

Юридический конфликт : сферы и механизмы / отв. ред. В.Н. Кудрявцев. — Ч. 2. — М., 1994.

Юридический конфликт : процедура разрешения / отв. ред. В.Н. Кудрявцев. — Ч. 3. — М., 1995.

Глава III

ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА, ЕГО СУЩНОСТИ

Нет действия — нет противодействия — нет конфликта!

Конфликты не есть добро, но они не такое и уж зло

Философский подход в объяснении конфликтов. Социальные конфликты ценностей, потребностей, интересов; социальное неравенство. Системный, психологический подходы. Обыденное понимание конфликтов. Конструктивные и деструктивные функции конфликта. Пространственные и временные границы, начало конфликта.

1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕГО СУЩНОСТИ

Что такое конфликт? Конфликт — это латинское *conflictus*, то есть столкновение. Это и противоборство, и способ разрешения возникающих противоречий, и эмоционально окрашенный процесс социального взаимодействия (табл. 3.1).

В *management of the conflicts* конфликт понимается как противоборство, противодействие субъектов социальной жизни с противоречивыми интересами, неудовлетворенными потребностями; острое конфликтное взаимодействие, схватка за ресурсы, столкновение интересов, война. Необходимо отличать его от односторонних действий, имеющих агрессивный характер, но не перерастающих в конфликтное противоборство. При этом важно понять, что если нет действий, направленных друг против друга, если нет противоборства сторон, то нет и конфликта. Вот почему трудно согласиться с определением конфликта, которое дается в известном учебнике М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента»: «Мы определяем конф-

Таблица 3.1

Концепты конфликта как социального взаимодействия

№	Критерий	Содержание
1.	Противоборство, противодействие субъектов социальной жизни	Конфликт как <i>социальное взаимодействие</i> — это противоборство субъектов социальной жизни, когда одна сторона всеми доступными ей средствами пытается подорвать намерения и цели другой, а другая сторона активно противодействует этому. Противодействие проявляется в общении, поведении, деятельности, в том числе управленческой
2.	Способ разрешения социальных противоречий	Конфликт — это наиболее <i>острый способ разрешения значимых общественных противоречий</i> , возникающих в процессе социального взаимодействия сторон, межличностных и межгрупповых столкновений в организациях всех типов
3.	Процесс, динамический тип социальных отношений	Конфликт — это и <i>процесс</i> , в ходе которого человек или группа людей испытывают раздражение, негативные эмоции, проявляют недовольство по отношению к другим людям, так как затрагиваются их важные интересы. Динамический тип социальных отношений, связанный со столкновением субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов или ценностей
4.	Отсутствие согласия между сторонами	Конфликт как <i>отсутствие согласия</i> между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами

ликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое»¹. Отсутствие согласия скорее есть противостояние, но не противоборство. Такая позиция ближе к философскому подходу, чем к менеджменту. «Нет действия — нет противодействия — нет конфликта» — такая формула представляется мне более отвечающей сущности конфликтного взаимодей-

ствия в менеджменте. Мысленное или вербальное выражение несогласия, обычная дискуссия, спор могут перерасти в конфликтное столкновение, когда стороны осознают не только свои интересы и противостоящих им противников, но и начнут действовать против друг друга, начнут «мешать» друг другу. Здесь речь идет уже не просто о принятии противоположной точки зрения, а об эскалации конфликта.

А. Чумиков определял конфликт как динамический тип социальных отношений, связанный со столкновением субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов или ценностей¹. В социологии конфликт рассматривается как предельный случай обострения социальных противоречий, находящий выражение в столкновении разных социальных общностей, имеющих противоположные интересы, цели, тенденции развития. В Энциклопедическом социологическом словаре отмечается, что конфликт: а) в философии — категория, отражающая стадию (фазу и форму) развития категории «противоречие», когда существующие в противоречии противоположности превращаются в крайние противоположности (полярность, антагонизм), достигая момента взаимоотрицания друг друга и снятия противоречия; б) в общественных науках (история, политология, социология, психология) — процесс развития и разрешения противоречивости целей, отношений и действий людей, детерминированный объективными и субъективными причинами и протекающий в двух диалектически взаимосвязанных формах — противоречивых психологических состояний и открытых противоречивых действий сторон на индивидуальном и групповом уровнях².

В Энциклопедическом социологическом словаре рассматриваются такие разновидности конфликтов, как конфликт *позиционный* — объективное расхождение целей и интересов работников и разных подразделений

¹ См.: Чумиков, А. Конфликт в системе социально-политических процессов переходного периода. С. 16.

² См.: Энциклопедический социологический словарь / под общ. ред. академика РАН Г.В. Осипова. М., 1995. С. 303.

в организациях; конфликт *семейный*; конфликт *социально-ролевой*; конфликт *социальный* (процесс развития и разрешения противоречивости отношений и действий людей — открытые противоречивые действия и противоречивые психологические состояния); конфликт *модели*. Не совсем понятно, что вкладывают авторы в концепты «открытые противоречивые действия» и «противоречивые психологические состояния». Не противоречивые состояния, а противоборство сторон, действия друг против друга можно наблюдать в любом социальном конфликте. Философская парадигма конфликта как противоречия явно преобладает в этих определениях, но понимание противоречия у разных авторов различно.

Существует точка зрения, что конфликт не есть нечто исключительное, не синоним конфронтации, а способ преодоления противоречий, способ взаимодействия сложных систем, вид общения через состязание¹. Конфликты могут приносить как пользу, так и вред. Они стимулируют организационные изменения, развитие организации, способствуют разрядке существующей напряженности. Однако при частом возникновении конфликтов, когда их разрешение затягивается, могут возникнуть разрушительные для самой организации последствия. Таким образом, в понимании и оценке конфликтов многое зависит от того, как в организации управляют конфликтным взаимодействием.

Существуют разные подходы в понимании самой сущности конфликта (табл. 3.2).

При *философском подходе* конфликты отождествляются с противоречиями, существующими в живой и неживой природе. Эти понятия близки, но не тождественны. В основе конфликта обычно находится противоречие, но противоречия не всегда ведут к конфликтам. Для превращения противоречий в конфликты необходимы осознание противоположности интересов, противоборство сторон, а не просто наличие противоречия (мысленно показывать «фигу» в кармане своему оппоненту и даже не выражать публично своего несогласия).

¹ См.: Антикризисное управление : учебник /под ред. Э.М. Короткова. М. : ИНФРА-М, 2000. С. 311.

Таблица 3.2

Шесть подходов в понимании сущности конфликта

№	Подход	Содержание
1.	Философский	Конфликты отождествляются с противоречиями, существующими в живой и неживой природе
2.	Социально-этнический	Конфликты понимаются как столкновение противоположных интересов, целей, ценностей субъектов социального и этнического взаимодействия. В их основе лежат различные интересы, потребности, ценности, идеалы, типы характеров, культуры, традиции, менталитет, образ жизни этносов
3.	Системный	Любой системе присущи противоречивые стороны и отношения, порождающие конфликты (часть и целое)
4.	Психологический	Конфликт как внутреннее состояние души человека; как форма ответа на внешнюю ситуацию. Когнитивный подход — научение и применение своих знаний и умений для выхода из трудной ситуации. Конфликт — это негативная или позитивная энергия. Глобальное психологическое поле Земли
5.	Юридический	Социальные отношения регулируются правом или подлежат такому регулированию. Конфликты разрешаются по закону в правовом пространстве, а не по обыденным понятиям
6.	Обыденное понимание конфликтов	Конфликт — это война. Она продолжается до тех пор, пока кто-либо не выиграет. Это напряженные отношения, спор, нерешенные проблемы, враждебность, непонимание. Это стена, нас разъединяющая. Это схватка за ресурсы, потому что всего на всех всегда не хватает. Это болото всех засасывает. Конфликт, как вспышка молнии, освещает то, что скрывала темнота. И т. д.

Социальные конфликты возникают между субъектами социального взаимодействия — людьми, социальными группами, этносами по самым разным причинам. В их основе лежат различные интересы, потребности, ценности, идеалы, типы характеров, культуры, традиции, менталитет, образ жизни разных социальных групп и этносов.

Конфликты ценностей возникают из-за различий в подходах людей, этносов, наций к значимости (ценности) того или иного явления, процесса, предмета. Ценности разъединяют и соединяют людей, этносы, нации, как берега моря. Сталкиваются противоположные ин-

терпретации целей общественного развития, понимания миссии организации, различия в ценностных ориентациях. Что более всего значимо? Физические ценности — здоровье, внешний вид, сила, привлекательность. Эмоциональные ценности — ответственность, престиж, состязательность, доверие, любовь, помощь и др. Интеллектуальные ценности — творчество, мудрость, принятие решений, общение, совершенствование и др. Добро ценится потому, что существует зло. Жизнь и здоровье значимо, так как есть смерть и болезни. Ценности понимаются и как свойство общественного предмета удовлетворять определенным потребностям социального субъекта. Система ценностей является отражением этических норм. Поэтому данный подход и называют нормативно-ценностным подходом. В корпоративной культуре организаций существуют свои ценности: ориентация на действие, на получение прибыли, лицом к потребителю, приверженность своему делу и др. Социально-этнические конфликты во Франции, Австралии, Карелии раскрывают отличия ценностных ориентаций представителей разных этносов. Конфликты ценностей могут возникать из-за религиозных, культурных, этнических, политических различий.

Конфликты потребностей — невозможность удовлетворения базовых потребностей людей из-за ограниченности ресурсов, нужда в чем-либо ведут к социальным конфликтам. В менеджменте, социологии, организационном поведении обычно выделяют: первичные, или базовые, потребности — в пище, сне, воздухе, воде, жилище, сексе, материнстве, привязанности и др.; и вторичные потребности — во власти, в достижении, в причастности, безопасности, статусе.

Ф. Лютенс приводит, например, следующие примеры ключевых вторичных потребностей¹.

Потребность в достижении

- Действовать лучше конкурентов.
- Достигать сложных целей или даже превосходить их.

- Решать сложные проблемы.
- Успешно справляться с трудными заданиями.
- Находить лучшие пути выполнения чего-либо.

Потребность в безопасности

- Иметь гарантированную работу.
- Быть защищенным от потери доходов или экономического краха.
- Быть огражденным от последствий болезни и нетрудоспособности.
- Быть защищенным от физических увечий или опасных условий труда.
- Избегать заданий или решений, связанных с риском неудачи или обвинений.

Потребности во власти

- Влиять на людей так, чтобы они меняли свои позиции или поведение.
- Контролировать людей и их деятельность.
- Властвовать над другими.
- Иметь возможность контролировать информацию и ресурсы.
- Наносить поражение своим оппонентам или врагам.

Потребность в статусе

- Иметь соответствующую машину и носить соответствующую одежду.
- Работать в престижной компании и занимать хорошую должность.
- Иметь диплом соответствующего университета.
- Жить в хорошем районе и быть членом загородного клуба.
- Иметь привилегии топ-менеджера (менеджера высшего ранга).

Потребность в принадлежности

- Быть любимым многими людьми.
- Быть принятым группой или командой.
- Работать с людьми, которые настроены по-дружески и готовы к сотрудничеству.
- Поддерживать гармоничные взаимоотношения и избегать конфликтов.
- Участвовать в приятной общественной деятельности.

¹ См.: Лютенс, Ф. Организационное поведение. С. 164.

Существует классификация потребностей не только на первичные (естественные, биогенные) и вторичные (социогенные, искусственные), но и на материальные потребности (холодильник, телевизор) и идеальные (получение информации); общие потребности (в питании, одежде, перемещении в пространстве и т. д.) и частные — потребность в конкретных процессах жизнедеятельности. Потребности могут делиться также на общечеловеческие, национальные, классовые, групповые и личные по субъекту потребностей и на естественные, социальные, духовные по объекту потребности.

Интересную классификацию потребностей предложил доктор технических наук, профессор МАИ В.П. Бурдаков, который выделил пять базовых потребностей: *энергетическую* (сон, отдых, прием пищи, здоровье), *транспортную* (поездки, покупки, ходьба пешком), *потребность в безопасности* (обеспечивают не только силовые ведомства, но и работники коммунальной сферы, экологи и др.), *производственную* (потребность в деятельности, работе) и *информационную* (получение информации). На удовлетворение каждой из них тратятся разнообразные ресурсы: материалы, время, объем, площадь, финансы и др. Если эти расходы проанализировать, то можно найти соотношение между базовыми потребностями и сравнить его с эталонным¹.

В известных содержательных теориях мотивации Маслоу, Альдерфера, Мак-Клелланда, Герцберга сделана попытка выявить полный перечень потребностей². Что конкретно стимулирует людей к труду? Первоначально считалось, что единственным стимулом к деятельности являются деньги. Позже стали полагать, что стимулы включают условия работы, безопасность, демократический стиль руководства (школа человеческих отношений). Затем к ним добавились уважение, самовыражение, ответственность, признание, достижение и продвижение. По Маслоу, если потребности низшего порядка удовлетворены, они перестают мотивировать. Утолив голод,

¹ См.: Валентинов, А. Формула благоденствия: пять эталонов жизни // Российская газета. 2002. 15 июня.

² См.: Виханский, О.С., Наумов, А.И. Указ. соч. С. 157.

человек стремится построить безопасное жилище, затем на первый план выходят социальные контакты — нужда в уважении, в творчестве. Если потребности не удовлетворяются, то возникают конфликты.



Иерархическая пирамида А. Маслоу

Мак-Клелланд дополнил эту систему потребностями достижения успеха, власти, соучастия, где возможность конфликтных ситуаций еще более возрастает. Успех нередко вызывает у окружающих зависть. Стремление к власти, обладание властью, ее удержание вызывает не просто конфликты, а иногда бывает связано с самыми настоящими преступлениями, противозаконными действиями, нарушениями всех мыслимых и немыслимых моральных норм. Люди очень неохотно расстаются с властью, которая превращается в самый настоящий наркотик.

Из необходимости объединить потребности в отдельные группы исходил К. Альдерфер в своей теории ERG. Он выделил 3 группы потребностей: а) потребности существования; б) потребности связи; в) потребности роста. Потребности существования включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: физиологические и потребности безопасности, за исключением трудовой безопасности. Потребности связи корреспондируются с группами потребностей принадлежности и причастности, отражают социальную природу человека. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения,

признания и самоутверждения, также имеют конфликтную природу. При этом движение, в отличие от пирамиды Маслоу, идет не только вверх по иерархии, но и вниз (фрустрация) при невозможности удовлетворить потребности верхнего уровня. Возможно также переключение с одной конкретной потребности на другую.

Ф. Герцберг сделал вывод, что *факторы здоровья* — условия работы, оплата труда, социальные блага, статус, политика руководства, взаимоотношения в коллективе — не являются мотивирующими. Истинной мотивацией могут быть факторы, связанные с характером и сущностью самой работы. *Мотивирующие факторы* — признание, достижение, продвижение, самостоятельные полномочия, ответственность и интересная работа, профессиональное обучение и повышение квалификации. Гигиенические факторы важны для устранения неудовлетворенности, но не приводят к удовлетворенности. Мало кто думает, что не заслужил повышения зарплаты. Но когда «желудок полон» благодаря удовлетворению гигиенических потребностей, что типично для большинства современных организаций, эти факторы перестают мотивировать работников. Зарплата становится более высокой, а работники так и оставались немотивированными к труду. Некоторые факторы вызывают как удовлетворенность, так и неудовлетворенность, являются причиной возникновения острых конфликтных ситуаций.

Модели Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга и Альдерфера пытаются выявить специфические содержательные факторы среды, окружающей человека, или рабочие условия, которые мотивируют работников. Ограниченность их в том, что нельзя сделать прогноз на основе этих теорий, не учитываются все сложности процесса мотивации. Российские менеджеры обычно не соглашались с тем, что в России заработная плата не мотивирует людей. Уровень заработной платы, условия труда, по их мнению, являются не только мотивирующими, но и конфликтными факторами, так как в условиях кризиса в конце XX в. в России не удовлетворялись даже базовые, витальные потребности большинства населения. В то же время людям нужны не только деньги, они хо-

тят получать удовольствие и от своей работы, гордиться ею. Какая-то часть людей действительно создает только видимость активной деятельности в рабочее время по самым различным причинам, обозначая «присутственное место».

Общество никогда не было однородным, и у каждой социальной группы существуют свои *интересы*. Есть богатые и бедные, различные уровни дохода, статуса, власти, образования. Существует неравенство в доступности ресурсов, в распоряжении ими. Больше возможностей имеют те, в чьих руках находится власть. Именно в социальном неравенстве, столкновении интересов заложен центральный социальный конфликт любого общества. Всегда были и остаются естественные различия людей — по полу, возрасту, темпераменту, уровню интеллекта и т. д. Один красив, другой имеет музыкальные способности, третьего Бог наделил силой. Это естественная дифференциация людей. Сильные принуждают слабых. Хитрые одерживают победу над простаками. Красивая женщина имеет преимущество перед остальными.

Социальное конфликтное неравенство — это те различия, которые порождаются социальными факторами: разделением труда (умственный и физический), укладом жизни (город, село), социальными ролями (отец, мать, врач, менеджер, продавец и т. д.). Социальные различия могут накладываться на естественные. Менеджером становится умный, предприимчивый, коммуникабельный человек, но бывают и исключения. Сильным может стать слабый, но владеющий оружием, какими-то ресурсами, которых нет у других. *Функционализм* объясняет неравенство разными социальными функциями, которые выполняют классы, слои, общности, личности. У каждого своя задача: одни производят материальные или духовные блага, другие управляют. На основе соподчинения функций возникает подчинение одних слоев другим. *Статусное* объяснение социального неравенства исходит из того, что каждый имеет свой статус. Социальное неравенство — это неравенство статусов. Оно вытекает из способности выполнять ту или иную социальную роль (нужны знания, чтобы учить других) или из возможностей человека (происхожде-

ние, наличие капитала, принадлежность к влиятельным политическим силам и т. д.). *Экономическое объяснение* — источник неравенства заключается в неравном отношении к собственности, неравном распределении материальных благ. Частная собственность ведет к расслоению общества и возникновению антагонистических противоречий. Задача по Марксу — уничтожить частную собственность.

Если неравенство есть, значит, оно кому-то нужно. Его истоки в профессиональном статусе, в обладании собственностью, властью, в личных качествах индивидов. Любая организация стремится к неравенству, так как оно упорядочивает жизнь. Общество в целом постоянно воспроизводит неравенство, социальную стратификацию. История не знает обществ без социального неравенства, и оно всегда было, есть и будет источником конфликтности. Свои интересы существуют у каждой социальной группы. Противоположность и несовместимость интересов, стремление к достижению односторонних выгод ведут к столкновениям, противоборству, социальным конфликтам, социальной напряженности.

Системный подход заключается в том, что любой системе присущи противоречивые стороны и отношения, порождающие конфликты. Это часть и целое, компонент и система, внутреннее и внешнее, организация и дезорганизация, разнообразие и однообразие. Такого подхода придерживались американские социологи Т. Парсонс, Р. Мертон.

Психологический подход рассматривает конфликт как внутреннее состояние души человека. В предыдущей главе рассматривались интрапсихический, ситуативный и когнитивистский подходы в понимании сущности конфликта. В литературе достаточно много обо всем этом написано, поэтому приведу точку зрения *Барбары Ларриве* (Калифорния, США), в семинаре которой я участвовал в Санкт-Петербурге в мае 1995 г. Она считает конфликт естественным состоянием, а так как все вокруг взаимосвязано, то наш внутренний конфликт распространяется вокруг нас. Конфликт внутри меня — это моя проблема. Конфликт — это негативная или позитивная энергия. Наше сознание делает конфликт

положительным или отрицательным. Все, что внутри нас, влияет на окружающий мир. Уменьшив внутри себя страх, мы уменьшаем общий страх в мире. Страх порождает жадность, грех, вину, сожаление, зависть, гнев. Задача заключается в том, чтобы избавиться от негативной энергии, войти внутрь конфликта, но не победить, а освободить себя и с открытым сердцем войти в конфликт. Энергия внутри нас освобождаясь выходит на уровень народа, страны. Поэтому важно, чтобы энергия была позитивной. Психологическая вселенная, глобальное психологическое поле Земли в итоге станут лучше.

Юридический подход рассматривает социальные конфликты с позиций права, когда общественные отношения регулируются правом или подлежат такому регулированию. Не каждый социальный конфликт становится юридическим. Юридизация социальных конфликтов происходит при обращении в милицию, прокуратуру, с иском в суд и т. п. Юридический конфликт представляет собой не только конфликтное юридическое отношение, но и конфликтные действия сторон — противоборство субъектов права с противоречивыми правовыми интересами¹. В этом случае социальный конфликт имеет юридический характер или его элементы, завершается юридическими способами. Субъектами конфликта являются физические и юридические лица, все субъекты права. Наиболее распространены конфликтные взаимоотношения, связанные с вопросами гражданского, трудового, финансового, семейного права. Международные конфликты регулируются нормами международного права. Многие конфликты имеют смешанный характер, но практически каждый конфликт может завершаться той или иной юридической процедурой. Таким образом, юридическим является любой конфликт, связанный с правовыми отношениями и имеющий юридические последствия. Юридизация социальных конфликтов, разрешение конфликтов в правовом пространстве по закону, а не по обычным понятиям — в этом заключается суть юридического подхода.

¹ См.: *Основы конфликтологии*. С. 51.

Обыденное понимание конфликтов — это те образы конфликта, которые складываются у людей в их практической деятельности. Какие метафоры о конфликтах приводят обычно в ходе тренингов?

- Конфликт — это война. Она продолжается до тех пор, пока кто-либо не выиграет.
- Конфликт — это напряженные отношения, спор, нерешенные проблемы, враждебность, непонимание.
- Конфликт — это гора, она такая высокая, что ее сложно перейти.
- Конфликт — это стена, нас разъединяющая.
- Это схватка за ресурсы, потому что всего на всех всегда не хватает.
- Конфликт — это столкновение интересов.
- Конфликт — это бег с препятствиями.
- Конфликт — это болото, всех засасывает.
- Это карусель: у всех кружится голова и быстро развивается действие.
- Конфликт, как вспышка молнии, освещает то, что скрывала темнота.
- Конфликт — это как комар на носу.
- Конфликт — это то, мимо чего я не могу пройти равнодушно.
- Конфликт похож на ураган, все сметающий на своем пути.
- Пример конфликта — это трава сквозь асфальт.

Таким образом, все эти подходы — философский, социальный, системный, психологический, юридический, бытовой — каждый по-своему раскрывают какие-то разные грани конфликтов и показывают достаточно широкую картину понимания и объяснения сущности конфликтного взаимодействия между личностями, группами и другими социальными общностями, организациями.

2. ФУНКЦИИ И ГРАНИЦЫ КОНФЛИКТОВ

Когда люди думают о конфликте, то они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, давлением, страхом, войной. В различных

слоях современного российского общества бытует мнение, что конфликт — явление нежелательное, его необходимо по возможности избегать и немедленно разрешать, как только он возникает. В ходе тренингов многие северяне заявляют, что они неконфликтные личности, и стараются избегать любых конфликтных столкновений, особенно с руководством в организации, где они работают, чаще всего применяя такие стратегии поведения, как уход, избегание, приспособление, уступчивость.

Сегодня можно говорить о трех подходах в оценке конфликтов, исторически сложившихся в науке и общественном сознании в XX — XXI вв.

1. *Традиционный подход* в менеджменте первой половины XX в. рассматривал конфликт как негативное, разрушительное для организации явление, их следовало избегать любой ценой. Негативное отношение к конфликтам в прошлом веке четко прослеживалось в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Максиму Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большей степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы не только устраняют условия, способствующие появлению конфликта, но и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Представители школы «человеческих отношений» также считали, что конфликтов нужно избегать, рассматривая их как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. Хорошие взаимоотношения в организации, по их мнению, могут предотвратить возникновение конфликта.

2. Конфликт — это *естественный элемент* существования и развития любой группы; такой подход стал преобладать во второй половине XX столетия. Конфликты есть не добро и не зло. Не хорошо и не плохо. Они просто есть, как воздух, которым мы дышим. Как осень, зима, весна, лето. В популярной песне из известного кинофильма «Служебный роман» есть такие строчки: «У природы нет плохой погоды. Каждая погода благодать. И любое время года надо благодарно принимать». Конф-

ликты постоянно существуют в социальных отношениях между людьми. Они сопровождают человека от первых минут его появления на свет до его последних мгновений жизни в этом жестоком мире. Конфликт стал естественным состоянием нашей жизни. И с этим приходится считаться.

Конфликты могут как усилить организацию, так и способствовать ее разрушению, то есть они несут в себе как позитивный, так и негативный заряд энергии. Конфликт бывает функциональным, конструктивным и ведет к повышению эффективности деятельности организации, позитиву в межличностных и межгрупповых отношениях. Или конфликт может иметь дисфункциональный, неконструктивный характер и привести к снижению личной удовлетворенности и группового сотрудничества, к проявлениям всяческих отрицательных последствий в организации.

3. *Современный подход к конфликтам* основывается на том, что менеджеры должны умело управлять конфликтами для достижения целей организации, постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации. Современный подход заключается в том, что конфликты не есть самое главное зло, они возможны в организациях с эффективным управлением и даже могут быть желательными. Конфликт в ряде случаев позитивно воздействует на эффективность работы организации. Как уже упоминалось в первой главе, по мнению Л.В. Карташовой, конфликты нужны, так как отсутствие новых идей, соглашательство, старые приемы и методы работы тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации, неизбежно ведут к застою¹.

Такой подход не значит, что не надо заниматься профилактикой, предупреждением конфликтов. Как раз наоборот. Менеджер в организации, а тем более на уровне государства, социума, должен обладать необходимыми знаниями, умениями, навыками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций, анализировать конфликтные факторы, видеть причины конфликтов и умело

¹ См.: *Карташова, Л.В.* Организационное поведение : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 104 – 118.

управлять конфликтным взаимодействием на всех стадиях развития конфликта. Очень важно просчитывать конструктивные и негативные последствия конфликтов, степень их влияния на внутреннюю и внешнюю среду организации (табл. 3.3).

На практике проявляется как позитивное влияние конфликта на организацию, социальные отношения, в

Таблица 3.3

Функции конфликта

Конструктивные функции конфликта	Деструктивные функции конфликта
Конфликт может укрепить организацию. Улучшается качество общего менеджмента, происходит устранение недостатков, противоречий в работе организации	Конфликты ухудшают качество деятельности организации, могут ее разрушить
Участники конфликта более глубоко познают друг друга. Тестирующая функция конфликта проявляется	Происходит нарушение системы отношений, коммуникаций, взаимосвязей в организации
Дают выход негативным эмоциям, разряжают напряженность, трансформируют и сохраняют отношения	Ухудшается настроение людей, социально-психологический климат в организации, в обществе
Конфликты способствуют развитию личности, усиливается значимость гуманистических ценностей	Наносится ущерб организационной, корпоративной культуре, происходит ослабление ценностно-ориентационного единства
Происходит оптимизация межличностных отношений	Конфликт разрушает межличностные отношения, вызывает депрессии, болезни
Руководители начинают более чутко реагировать на нужды подчиненных. Устанавливается более доброжелательная обстановка, организация укрепляется	Усиливаются авторитарные, бюрократические тенденции в менеджменте. Появляются «больные организации» — принудительные, депрессивные, шизоидные и др.
Активизируется социальная жизнь, выявляются нерешенные проблемы в социуме. Стимулируют социальные перемены	Способствуют закреплению социально-политической пассивности граждан. Абсентеизм. Вызывают протест
Происходит ослабление социальной, психологической напряженности в обществе	Возрастает социальная напряженность в обществе. Появляется страх, фобии
Конфликты способствуют сплоченности группы, этноса, государства и общества перед внешней опасностью, возрастает внутренняя солидарность	Конфликт приводит нередко к насилию, а в войнах и к гибели людей

целом на общество, так и негативные, деструктивные, разрушающие организацию последствия конфликтного противоборства. Позитивная или негативная роль конфликта зависит от того, насколько эффективно и грамотно управляют социальным взаимодействием, как анализируются, понимаются и блокируются причины возникновения конфликтов в организации, занимаются или нет профилактической работой по предупреждению конфликтных ситуаций.

Любой конфликт имеет *границы в пространстве и во времени*, что позволяет лучше уяснить природу конфликта, его отличие от других явлений. *Пространственные границы* определяются территорией, где происходит конфликт. Это может быть семейный конфликт в пределах кухни 6–12 м² и мировая война в глобальном масштабе, на всем земном шаре. Границы конфликта зависят и от количества участников, вовлеченных в конфликтное взаимодействие. *Временные границы* — это продолжительность конфликта, его начало и конец.

Для начала конфликта, по мнению академика РАН В.Н. Кудрявцева, необходимы три совпадающих условия:

- 1) первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику. Под действиями понимаются как физические движения, так и передача информации — устное слово, печать, телевидение;
- 2) второй участник осознает, что указанные действия направлены против его интересов;
- 3) в связи с этим он и сам предпринимает ответные активные действия, направленные против первого участника. С этого момента можно считать, что конфликт начался¹.

Конфликта нет, если действует один участник или участниками производятся только мыслительные операции — планирование поведения своего и противника, прогнозирование и т. п. Противоположность позиций также не является конфликтом.

¹ См.: Основы конфликтологии. С. 34.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ПОВТОРЕНИЯ, КОНТРОЛЯ

1. Назовите основные ценности, характерные для русских, других этносов. Какие ценности преобладают в корпоративной культуре вашей организации? Как эти ценности воспринимаются представителями разных этносов? Возникали ли при этом конфликтные ситуации?
2. Приведите примеры конфликтов, с которыми вам приходилось сталкиваться в своей практике менеджера. Какие функции выполняли эти конфликты?
3. Как вы понимаете тезис «конфликт может как разрушить организацию, так и способствовать ее укреплению»? Приведите известные вам примеры.
4. Прочитайте рекомендуемую литературу и найдите описание позитивных и негативных последствий конфликтов, их функций, которые приводят те или иные авторы. Было ли что-то подобное в вашей практике, проанализируйте функции известных вам конфликтов.
5. Приведите примеры кратковременных и затяжных, длительных конфликтов. Как вы думаете, от чего зависит продолжительность конфликта?
6. «Конфликт — это схватка за ресурсы, потому что всего на всех всегда не хватает». Согласны ли вы с таким утверждением? Приведите примеры конфликтов как схватки за использование имеющихся ресурсов. Какие последствия имеют такого рода конфликты?
7. Конфликт выполняет тестирующую функцию. В связи с этим можно ли искусственно создать конфликтную ситуацию, чтобы проверить реакцию своих коллег по работе, друзей, близких вам людей? В чем заключается опасность подобного «тестирования»?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Выполните самостоятельную работу, ответив в ней на указанные ниже вопросы. Каждый ответ оценивается по десятибалльной системе. Всего не более 30 баллов.

«Что такое конфликт в моем понимании?»

Ваш образ конфликта? Ваши метафоры о конфликтах, какие ассоциации у вас при этом возникают? С чем можно сравнить конфликт?

«Какие конфликты чаще всего возникают в организации, где я работаю?»

Проанализируйте возникающие конфликты потребностей, интересов, ценностей в той организации, где вы работаете?

«Упражнение для себя»

Вспомните конфликты, в которых вы принимали участие, и проанализируйте их итоги. Что приобретаем в конфликте? Что теряем в конфликте? Не стал кем-то, ушли амбиции, зато счастлив, что стал свободным. Приобретаешь обычно не то, что хотелось бы приобрести в конфликте.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — М. : Юнити-Дана, 2004.
 Ворожейкин, И.Е. Конфликтология / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М. : ИНФРА-М, 2000.
 Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. — СПб. : Питер, 2000.
 Громова, О.Н. Конфликтология : курс лекций / О.Н. Громова. — М., 2000.
 Дмитриев, А.В. Конфликтология : учеб. пособие / А.В. Дмитриев. — М. : Гардарики, 2000.
 Конфликтология : учебник / под ред. А.С. Кармина. — СПб., 2001.
 Курбатов, В.И. Конфликтология : учеб. пособие / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д : Феникс, 2005.
 Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.
 Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. — СПб. : Питер, 1999.
 Мириманова, М.С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений / М.С. Мириманова. — 2-е изд., испр. — М. : Изд. центр «Академия», 2004.
 Основы конфликтологии : учеб. пособие / под ред. акад. РАН В.Н. Кудрявцева. — М. : Юрист, 1997.

Глава IV

СТРУКТУРА И ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

Тот, кто контролирует информацию, может управлять поведением людей.

При более полной информации основная задача конфликта решается с меньшими энергетическими затратами

Описательные модели структуры конфликта. Основные этапы, периоды, стадии конфликта, его динамика.

1. ОПИСАТЕЛЬНЫЕ МОДЕЛИ СТРУКТУРЫ КОНФЛИКТА

Структура — это совокупность элементов, составляющих объект. Но конфликт не только структура, а и динамически взаимосвязанная система, процесс, растянутый во времени. Поэтому структура конфликта — это совокупность его устойчивых связей, обеспечивающих целостность конфликта, функционирование его системы какое-то время в социальном пространстве. Модель в этом контексте понимается как «символическое изображение структуры, типа поведения и образцов взаимодействия в социальных процессах»¹.

Простейшая описательная модель любого конфликта — это треугольник из трех взаимосвязанных сторон, составляющих единое целое.



¹ Энциклопедический социологический словарь. С. 420.

Три его стороны — это три важные составляющие анализа любого конфликта. Три шага в исследовании конфликта. Что это за шаги?

Первый шаг: Кто является субъектами конфликта? Это субъекты социального взаимодействия: люди, личности и организации, физические и юридические лица, социальные группы, самоуправляемые общины, органы власти и управления, бизнес-структуры, этносы, партии, государства. Необходимо четко ответить на один из главных вопросов: «Кто является противоборствующими сторонами?». В любом конфликте должно быть обязательно две стороны. Конфликта нет, если нет двух сторон, оппонирующих друг другу. Конфликт — это всегда танец для двоих субъектов «фига» в кармане одной из сторон, которую никто не видит. Участников же конфликта может быть множество. Среди них — сочувствующие, подстрекатели, наблюдатели и др.

Второй шаг: Что собой представляет объект конфликта? Объект — это то, на что направлены действия субъектов конфликтного противоборства. За что они борются, что делают? Делим или не делим этот объект? Какова его доступность для сторон? В чем заключается проблема? Объектом конфликта является сама жизнь, материальные ценности, деньги, ресурсы, власть, управление, информация, территория, пространство, земля, вода, разные культуры, духовные ценности, к обладанию которыми стремятся обе стороны в конфликте, конкретная квартира в имущественном споре на бытовом уровне или контрольный пакет акций в схватке транснациональных корпораций, кусочек земли в шесть соток и целый остров в Арктике. Перераспределение власти и собственности, раздел ресурсов, территории всегда конкретны и предполагают количественные и качественные характеристики того объекта, который делится. Предмет конфликта представляет различные стороны, свойства объекта конфликта. Какие стороны, свойства, качества объекта составляют предмет конфликтного противоборства? Амбиции и психологическая несовместимость людей, ролевая разбалансированность, искажение информации и дру-

гие стороны объекта имеют отношение к предметной составляющей конфликтного противоборства. Иногда объект и предмет бывает трудно разграничить.

Третий шаг: Определить динамику конфликта. Процесс, динамика конфликта показывает, на какой стадии находится конфликт, как он развивается во времени? *Стадии* — процесс развития конфликта: 1) возникновение противоречия, конфликтная ситуация; 2) противоборство, эскалация; 3) разрешение конфликта, его завершение. Когда начались целенаправленные действия сторон друг против друга, в чем это выразилось? Проанализировать имеющиеся признаки эскалации конфликта, где он находится? Как лучше его разрешить? Что для этого необходимо сделать?

Сложная описательная модель структуры конфликта

Структуру конфликтной ситуации (конфликта), состоящую из десяти основных элементов, дают в своей работе А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов (2-е изд., перераб. и доп. М., 2004. С. 250 — 267).

Участники конфликта — это все его субъекты, включая противоборствующие стороны, группы поддержки, наблюдателей и других участников. В качестве субъектов конфликта в социальной конфликтологии (без учета природы, животного мира) всегда выступают люди на уровне личности, социальной группы, этноса, самоуправляемой общины, других социальных общностей, разных институтов социума, в том числе государство с его структурами управления и власти.

Противоборствующие стороны конфликта — это личности, организации, физические и юридические лица, социальные группы, самоуправляемые общины, муниципальные и региональные органы власти и управления, бизнес-структуры (корпорации, фирмы), этносы, партии, государства, союзы, блоки (группы государств), которые непосредственно противостоят друг другу, стремятся к овладению одним и тем же объектом, предметом конфликта, совершают действия, направленные на достижение своих целей.

Группы поддержки, сочувствующие — это коллеги по работе, соседи, руководители или подчиненные, СМИ,

общественные объединения, профсоюзы, самоуправляемые общины и т. д., которые прямо, открыто или косвенно, неявно выражено, поддерживают какую-то одну из сторон в конфликте. Выражают ей сочувствие и могут участвовать в самых разных акциях поддержки, пикетах, митингах, других действиях в поддержку этой стороны. Нередко участники групп поддержки идентифицируют себя с одной из конфликтующих сторон, которая, как им кажется, выражает, отстаивает и их интересы.

Другие участники конфликта — это организаторы, подстрекатели, наблюдатели, индифферентные субъекты конфликта, находящиеся рядом с конфликтующими сторонами, но прямо не участвующие в их противоборстве. Их роль в конфликте не всегда заметна, скрыта. Но если организаторы и подстрекатели оказывают хоть какое-то влияние на динамику конфликта, то роль наблюдателей, индифферентных участников всегда является пассивной, безразличной. Иногда это роль «китайского тигра» на вершине горы, внимательно наблюдающего за схваткой и готового вмешаться, когда исход ее будет предрешен: «Вы деритесь, а мы посмотрим, чья возьмет». Так вели себя отчасти западные государства в отношении фашистской Германии и Советского Союза во время Второй мировой войны, одного из самых острых военно-политических конфликтов XX столетия. *Медиаторы* — третья сторона, посредники, судьи не являются участниками противоборства, ибо их задача — прекратить конфликт.

Предмет конфликта — это проблема, противоречие, в котором отражается столкновение интересов и целей сторон. *Объект конфликта* — материальные ценности или ресурсы, социально-политические — власть, духовные ценности — идея, норма, принцип (не хочу поступаться принципами), к обладанию которыми стремятся оба оппонента. Объект может быть делимым и неделимым. Есть ценность — есть объект конфликта.

Микро- и макросреда — ближайшее окружение: семья, команда, организация; внешняя среда — социальные группы, социальные общности, конкуренты, сферы жизнедеятельности общества.

Стратегия поведения в конфликте — отношение к конфликту, установки на определенные формы пове-

дения в конфликтной ситуации: приспособление, уход, компромисс, соперничество, сотрудничество. Мотивация — или на свои притязания, или на удовлетворение притязаний оппонента. Мотивы сторон — что побудило стороны вступить в конфликт? Главное здесь — потребности (нужда в чем-либо), интересы (осознанные потребности), ценности, цель как результат конфликта (овладеть объектом конфликта).

Тактика поведения в конфликте — это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Тактика может быть: 1) жесткая — захват и удержание объекта (занятие земельного участка, захват предприятия, блокирование счетов); физическое насилие (применение силы, уничтожение имущества и т. п.); давление (требования, указания, угрозы, шантаж); психологическое насилие (оскорбление, грубость, клевета, обман, унижение); 2) нейтральная — коалиционная (союзы, обращение в СМИ); санкционирование (запреты, взыскания); демонстрация действий (привлечение внимания, невыходы на работу, пикеты, плакаты, другие акции); 3) мягкая — сделки (взаимный обмен благами, компромиссы); дружелюбие (помощь, услуги, представление информации и т. д.); фиксация позиции (убеждение, критика, предложения и др.).

Сам конфликт никогда не бывает статичен, это процесс, который динамично развивается во времени и в пространстве. *Динамика конфликта*: на какой из трех стадий (конфликтная ситуация, эскалация конфликта, его завершение)? Как развивается конфликт во времени и пространстве?

2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ, ПЕРИОДЫ, СТАДИИ КОНФЛИКТА, ЕГО ДИНАМИКА

Динамика конфликта включает в себя обычно несколько периодов, этапов, стадий конфликта, следующих один за другим в определенной последовательности. В литературе существует несколько моделей (образцов) развития конфликта. Модель развития конфликта, предлагаемая мною, базируется на известных в литературе моделях, но имеет и некоторые отличия.

Таблица 4.1

Модель развития конфликта

Стадии развития конфликта	Этапы развития конфликта
<i>Первая стадия</i> зарождения конфликта — конфликтная ситуация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возникновение конфликтной ситуации. 2. Появление сигналов конфликта, напряженности, кризис в отношениях, инциденты. 3. Осознание интересов и препятствий каждой из сторон конфликта, проявления враждебности
<i>Вторая стадия</i> развития конфликта — начало и усиление действий друг против друга, эскалация конфликтного противоборства сторон	<ol style="list-style-type: none"> 4. Начало конфликтного противоборства сторон — действия друг против друга. 5. Эскалация конфликта. Информационное и энергетическое противоборство
<i>Третья стадия</i> завершения, трансформации конфликта	<ol style="list-style-type: none"> 6. Завершение конфликта — всякое его окончание. 7. Постконфликтная ситуация: <ol style="list-style-type: none"> а) нормализация отношений, сотрудничество; б) перерастание конфликта в другое противоборство, непримиримые отношения

Эта модель разработана на основе практических подходов, исследованных и имеющихся в конфликтологии, и включает три стадии и семь этапов. Она во многом основывается на позиции А.В. Дмитриева, В.Н. Кудрявцева и С.В. Кудрявцева, опубликовавших в 1993 г. первую часть юридической конфликтологии¹ и считающих возникновение конфликтной ситуации самым первым событием латентной стадии развития конфликта, на других источниках, а также на собственном практическом опыте. Рассмотрим более детально указанные три стадии конфликта, что происходит на каждой из них?

Первая стадия зарождения конфликта — скрытый, или латентный, период. Стадия зарождения конфликта включает конфликтную ситуацию, возникнове-

ние разногласий, появление сигналов конфликта, в том числе инцидентов. Происходит осознание интересов и препятствий каждой из сторон конфликта, появляется враждебность между ними. Конфликт развивается постепенно, и не всегда конфликтная ситуация перерастает в открытое, публичное противоборство. Конфликт можно погасить тогда, когда он находится в начальной фазе противоборства и конфликтная ситуация еще не перешла в открытые целенаправленные действия друг против друга.

Стадия развития (эскалации) противоборства — это уже начало публичного конфликтного противоборства, действия сторон друг против друга, агрессивность. Происходит эскалация конфликтного взаимодействия. Используются все имеющиеся ресурсы в борьбе сторон. Развивается информационное и энергетическое противоборство, нередко перерастающее в насилие, а в ряде случаев и в войну, вооруженные столкновения. Конфликт достигает своего пика, ресурсы истощаются. Возникает потребность в переговорах, посредничестве для заключения мира.

Стадия завершения, трансформации предполагает завершение, разрешение конфликта. Привлекаются посредники, или медиаторы. Постконфликтная ситуация заключается в нормализации отношений или перерастании конфликта в другое противоборство.

В динамике конфликта можно выделить, по мнению автора, с достаточной долей условности *семь основных этапов*.

1. Конфликтная ситуация — появление объекта и предмета конфликта, его сторон, участников, их противоположных интересов. Это такое совмещение обстоятельств, которое создает почву в дальнейшем для реального противоборства между людьми, субъектами социальной жизни, организациями. Например, намечается сокращение штатов, кто будет сокращен — еще неизвестно, но появляется предмет конфликта, возникает напряженность, стороны конфликта еще не обозначены, их интересы не сталкиваются. В Архангельске в конце 80-х гг. XX в. намечалось строительство атомной тепловой станции, и тогда «зеленые», обще-

¹ См.: Дмитриев, А., Кудрявцев, В., Кудрявцев, С. Указ. соч. Ч. 1. С. 125–129.

ственность города выступили против, проявилась противоположность интересов активной части населения и администрации вновь строящейся атомной станции, но конфликтная ситуация не переросла в конфликтное противоборство, так как был оперативно назначен городской референдум, власти города и области открыто в то время не решились пойти против общественного мнения и занять позицию одной из конфликтующих сторон.

2. Сигналы конфликта. Об обострении отношений на стадии предконфликта обычно свидетельствуют так называемые сигналы конфликта: напряженность, кризис, инцидент.

Напряженность — появление негативных установок, искажение восприятия другой стороной. Муж за ужином просит подать солонку, а жена говорит: «Тебе что, не нравится моя стряпня?» Происходят недоразумения, когда делаются ложные выводы из ситуации. Ощущается дискомфорт в отношениях, интуитивно отмечается что-то не так, подавленность, замкнутость.

Кризис — ожесточенные споры, оскорбления, permanentные разногласия. Потеря связи с партнером по работе или любви. Утрачивается контроль над эмоциями. Ситуация еще может улучшиться и стороны найдут возможность объясниться или начнется открытое противоборство.

Инцидент — кратковременное столкновение, соперничество, волнение по пустякам, не всегда даже имеющим отношение к самой конфликтной ситуации. Инцидентов может быть несколько, не обязательно один. И не всегда инциденты ведут к началу конфликта.

А. Минделл, известный американский психолог (физик), называет шесть признаков (сигналов) возникновения конфликта. 1. Словесное несогласие. 2. Отсутствие открытого общения. 3. Сохраняющееся разделение во времени и пространстве. 4. Сплетни о противнике. 5. Негативные образы или фантазии о противнике. 6. Подозрительность и недоверчивость по отношению к другому. Момент вступления в конфликт — это дело личного выбора каждого человека. Эмоции, подозрительность, сплетни со временем накапливаются. Страх

поляризует чувства, делая нас слабыми или сильными. Эмоциональные отношения на втором этапе играют очень существенную роль.

3. Осознание интересов и препятствий каждой из сторон конфликтной ситуации, враждебность характеризуют второй и третий этапы.

Несколько обязательных событий необходимы, по мнению А. Дмитриева, В. Кудрявцева и С. Кудрявцева, для развития конфликта. 1. Возникновение объективной конфликтной ситуации. 2. Осознание одним из субъектов своих интересов в этой ситуации. 3. Осознание препятствий для удовлетворения своих интересов. 4. Осознание своих интересов и препятствий другой стороной. 5. Конкретные действия одной из сторон против другой. 6. Ответ на эти действия другой стороной¹.

Шестое событие, то есть ответ другой стороны на действие первой, означает уже начало открытого противоборства, поскольку позиции обеих сторон четко определились и начались действия друг против друга.

4. Начало явного противоборства открывает следующий, четвертый этап, когда начинаются действия сторон друг против друга, постоянно проявляется агрессивность. Этот этап логически вытекает из предыдущего и

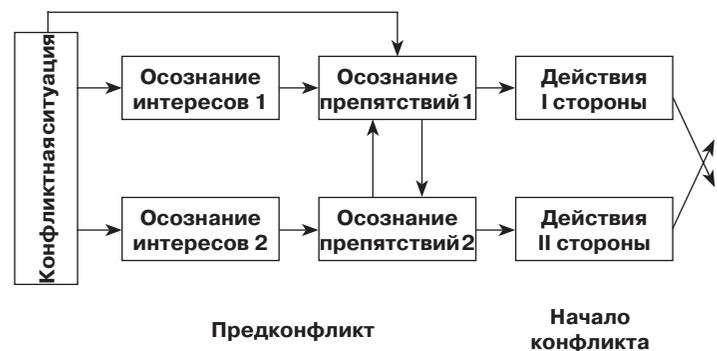


Схема: развитие конфликта²

¹ См.: Дмитриев, А., Кудрявцев, В., Кудрявцев, С. Указ. соч. Ч. 1. С. 126 – 127.

² См. там же. С. 128.

тесно связан с ним. Можно было бы даже не выделять его в качестве самостоятельного этапа, но именно он является решающим в принятии решения: вступать в конфликт, принимать вызов или применить стратегию ухода от конфликта, уступить другой стороне, приспособиться.

Многие люди стараются избегать конфликтов. Вместе с тем конфликт — это нормальное явление, признак развития и роста, стремление к внутреннему равновесию. Конфликт — не только выражение собственных трудностей, комплексов или личной психологии, это сочетание внутренней напряженности, трудностей во взаимоотношениях с людьми и групповых, организационных, глобальных проблем. Конфликт может породить общность, раскрыть самого себя. Для вступления в конфликт, по Минделлу, необходимо:

- а) *осознание и мужество*. Знание может играть более важную роль, чем мужество. Мужество делает вас сильными и побуждает к конфликту, даже если вы его опасаетесь. Знание отстраняет от необходимости победы или поражения. Дает более общую и устойчивую установку;
- б) *преодоление страха*. Проверить, не боитесь ли вы чего-либо. Это может быть что-то неизвестное, боязнь потерпеть поражение. Если страх не проходит, определить причину страха. Некоторые наши страхи проистекают из неизвестных нам проявлений собственной энергии. Попробовать мысленно стать тем, кого вы боитесь. Преодоление страха и вызываемого конфликтом дискомфорта побуждает к личному развитию;
- в) обращение к партнеру по конфликту. Не кидаться сломя голову в противоборство, а организовать конфликт, его церемонию, ритуал. Цель конфликта не победа, а знание.

5. **Пятый этап** можно назвать **эскалацией конфликта**. В ходе его идет перманентное, упорное информационное и энергетическое противоборство, перерастающее в политических, социально-этнических конфликтах в насилие, вооруженные действия, войну.

Отношения противоборствующих сторон включают в себя два основных процесса.

1. *Информационное противоборство* — измерение собственного потенциала в сравнении с возможностями другой стороны на основе полученной информации, информационная война. Каждый из участников конфликта стремится получить как можно более полную информацию, лишив такой возможности партнера по противоборству. Банальная истина о том, что кто владеет информацией, тот владеет ситуацией, приобретает в условиях конфронтации совсем не банальный смысл. Сегодня не составляет особых затруднений получить при желании и за плату любую вполне легальную информацию о каждом из нас. «Продажа сведений, относящихся к личной жизни граждан, налево и направо приобретает характер эпидемии»¹. Тот, кто контролирует информацию, может управлять поведением людей. Поэтому в бизнесе, политике распространено мнение, что необходим собственный информационный поток, независимый от официального. Цель информационного противоборства — диагностировать свое положение и возможности другой стороны. Затем в зависимости от результатов такой диагностики выбрать способы стратегии и тактики поведения в конфликте.

Чем грозит заемщикам кража их кредитных историй

Последние дни все банковское сообщество горячо обсуждает кражу базы данных, появившуюся в свободной продаже. В нее якобы входит около 700 тыс. людей, воспользовавшихся потребкредитом. Самой базы, правда, никто не видел, но паники и страхов сообщение о ней вызвало немало. В любом случае это не первая и далеко не последняя кража конфиденциальной информации, и пострадать может каждый. Как реагировать на то, что ваши персональные данные преданы огласке? Различные базы данных у нас воруют регулярно. Официально уже было зафиксировано не менее семи случаев. Чаще всего страдали абоненты сотовых операторов, а в прошлом году преступники похитили данные по банковским проводкам из ЦБ и Налоговой службы по доходам москвичей. И вот новый скандал. Если все-таки хищение имело место, то чем это может грозить

¹ Козлова, Н. Стеклоаные люди // Российская газета. 2001. 28 июня.

заемщикам? Если говорить об этой конкретной ситуации, то мало чем. Ведь преступники выставили на продажу базу по людям, которые воспользовались товарными кредитами. Сомнительно, чтобы криминалитет мог заинтересоваться потребителями чайников, холодильников и стиральных машин, да еще и купленных в кредит. Но количество хищений личных данных со временем будет расти. В руках преступников может оказаться информация о крупных заемщиках, покупающих в кредит квартиры и машины. «От этого никто не застрахован. С технической точки зрения защита данных очень высокая и доступ к таким данным имеет ограниченное количество людей», — рассказывает Горашенко. Но, как правило, такие хищения связаны с утечкой, и нет гарантии, что один из сотрудников банка не окажется нечистым на руку.

Анна Каледина. Чем грозит заемщикам кража их кредитных историй. Известия. 2006. 18 августа

2. *Энергетическое противоборство* — непосредственные активные действия сторон, основанные на наличии имеющихся у них ресурсов. В пожаре конфликтов обычно используются все виды ресурсов: финансовые, информационные, интеллектуальные, материальные и др. Если принято решение вступить в конфликт, то необходимо проверить себя, хватит ли сил, здоровья, возможностей и ресурсов идти до конца, до завершения конфликта. Имеются ли ресурсы у вашей организации, группы, если это конфликт между группами? При более полной информации основная задача конфликта решается с меньшими энергетическими затратами. Чем лучше качество информации, тем меньшая часть энергии выделяется на противодействие и тем большая — для решения основной задачи.

Эскалация конфликта — это обострение противоборства во всех его проявлениях, в том числе информационного и энергетического. Skala — лестница, эскалатор, бегущий вверх. Признаки эскалации в конфликте следующие.

1. Сужение когнитивной (познавательной) сферы в поведении и деятельности, примитивные формы отражения («потерял голову», «сам дурак» и т. п.).
2. Создание образа врага — возложение вины на другую сторону, негативные ожидания, отождествление со злом и т. д. Кто не с нами, тот против нас.

3. Рост эмоциональной напряженности.
4. Переход от аргументов к личным выпадам, критика.
5. Рост ранга защищаемых и нарушаемых интересов. Затрагиваются все более важные интересы, нет табу.
6. Применение насилия, месть.
7. Потеря первоначального предмета разногласий. Конфликт развивается сам по себе.
8. Расширение границ конфликта на более обширные территории.
9. Увеличение количества участников конфликта.
10. Война¹.

Шкала М. Амстутца также дает некоторое представление о нарастании напряженности и включает в себя следующие проявления конфликта: напряженность; несогласие; соперничество; спор; враждебность; агрессивность; насилие; война.

6. **Завершение конфликта** — всякое его окончание происходит во время шестого этапа. Для завершения конфликта на этом этапе используются посредники, ведутся переговоры. Основные формы завершения конфликта следующие².

Разрешение конфликта — совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противоборства, изменение позиций оппонентов, их самих.

Урегулирование конфликта — в отличие от разрешения в устранении противоречия участвует третья сторона — медиатор, арбитр.

Затухание конфликта — временное прекращение противоборства при сохранении напряженных отношений, из-за истощения ресурсов сторон, потери мотиваций, снижения значимости объекта конфликта.

Устранение конфликта — ликвидация основных структурных элементов конфликта. Выход из конф-

¹ Использованы материалы из кн.: Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология. С. 267 — 269. Добавлен еще один признак — «война», ведущая в тупик.

² См.: Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 504 — 507.

ликта одного из участников, исчезновение объекта конфликта (мать забирает игрушку у детей, из-за которой возникла ссора), устранение дефицита объекта конфликта (приобретено новое имущество, появились новые территории, есть что делить).

Перерастание в другой конфликт — смена объекта конфликта, появление нового, более значимого противоречия.

7. **Постконфликтная ситуация** в ходе последнего седьмого этапа может развиваться в двух совершенно противоположных направлениях: а) нормализация отношений, сотрудничество; б) перерастание конфликта в другое противоборство, непримиримые отношения.

Нормализация отношений, *конструктивное разрешение* конфликта предполагает: 1) прекращение конфликтного противодействия, любых акций, действий против другой стороны; 2) позитивное поведение обеих сторон, снижение интенсивности негативных эмоций, отказ от восприятия оппонента как врага; 3) деловое сотрудничество, объективное обсуждение проблем в ходе управления, принятия управленческих решений, бесед, переговоров, учет статусов друг друга, стремление понять и принять интересы другой стороны.

Из других моделей развития конфликта следует выделить *модель А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова*. Их модель состоит из трех периодов и десяти этапов.

Первый период — латентный, предконфликт включает четыре этапа. 1) Возникновение объективной проблемной ситуации — есть противоречие, но оно не осознанно. 2) Осознание объективной проблемной ситуации. 3) Попытки разрешить проблему неконфликтными способами. 4) Предконфликтная ситуация — наличие угрозы.

Второй период — открытый, собственно конфликт. 5) Инцидент — проба сил. 6) Эскалация — переход к борьбе, накал эмоций. 7) Сбалансированное противодействие — интенсивность борьбы снижается. 8) Завершение конфликта — его прекращение по любым причинам.

Третий период — послеконфликтная ситуация. 9) Частичная нормализация отношений. 10) Полная нормализация отношений.

В указанной модели с позиций менеджмент-конфликта собственно конфликтом является только второй период. Ни *предконфликт*, ни *постконфликт*, следуя логике указанной модели, не включаются в конфликтное противодействие. Если же трактовать конфликт широко и включать все три периода, то тогда зачем выделять третий период, если конфликт завершается на второй стадии? Нормализация отношений может длиться бесконечно долго, но тогда это будет уже не сам конфликт, он прекращается, а обычная деловая жизнь, суeta суeta. Дискуссионным представляется проба сил — инцидент считать началом конфликтного противоборства. Если собственно сам конфликт начинается с инцидента, то какую роль играет конфликтная ситуация? Предконфликт включает две ситуации — объективную проблемную и предконфликтную, но наличие притворения и наличие угрозы скорее можно все же отнести к философии конфликта, а не к реальной конфликтной ситуации. В итоге же происходит размывание временных границ (рамок) конфликта, что затрудняет управление им.

Существует модель фаз конфликта А.Г. Здравомыслова, который определяет конфликт как важнейшую сторону взаимодействия людей в обществе, форму отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. Если интересы разнонаправлены и противоположны, то их противостояние будет обнаруживаться в массе самых разных оценок; они сами найдут для себя поле столкновения, при этом степень рациональности выдвигаемых притязаний будет весьма условной и ограниченной. Основные 11 этапов или фаз конфликта, по А.Г. Здравомыслову, следующие.

1. Исходное положение дел. Интересы сторон, участвующих в конфликте. Степень их взаимопонимания.
2. Иницирующая сторона — причины и характер ее действий.
3. Ответные меры. Степень готовности к переговорному процессу. Возможность нормального развития и разрешения конфликта — изменения исходного положения дел.

4. Отсутствие взаимопонимания, то есть понимания интересов противоположной стороны.
5. Мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов.
6. Использование силы или угрозы силой (демонстрации силы) в ходе отстаивания своих интересов. Жертвы насилия.
7. Мобилизация контрресурсов. Идеологизация конфликта с помощью идей справедливости и создания образа врага. Проникновение конфликта во все структуры и отношения. Доминирование конфликта в сознании сторон над всеми иными отношениями.
8. Тупиковая ситуация, ее саморазрушающее воздействие.
9. Осознание тупиковой ситуации. Поиск новых подходов. Смена лидеров конфликтующих сторон.
10. Переосмысление, переформулировка собственных интересов с учетом тупиковой ситуации и понимания интересов противостоящей стороны.
11. Новый этап социального взаимодействия.

«Вполне вероятно, что на каждом из этапов развертывания конфликта он будет сосредоточен в определенной точке пересечения интересов, которая и будет представляться конфликтующими сторонами главным предметом столкновения»¹. Каждая из сторон воспринимает конфликтную ситуацию в виде некоторой проблемы, в разрешении которой преобладающее значение имеют три главных момента: во-первых, степень значимости более широкой системы связей, преимущества и потери, вытекающие из предшествующего состояния и его дестабилизации. Все это может быть обозначено как оценка доконфликтной ситуации; во-вторых, степень осознания собственных интересов и готовность пойти на риск ради их осуществления; в-третьих, восприятие противостоящими сторонами друг друга, способность учитывать интересы оппонента.

Нормальное, мирное развитие конфликта предполагает, что каждая из сторон способна учитывать ин-

тересы противостоящей стороны, вносить коррективы в предшествующую систему отношений в масштабах, приемлемых для каждой из сторон. Однако в реальной жизни такое происходит редко и чаще всего преобладает *силовая модель развития конфликта*. Негативные оценки и ориентация только на собственные интересы вызывает ответные меры другой стороны для защиты своих интересов. Уже на начальной стадии конфликта каждая из сторон начинает демонстрировать силу или угрозу ее применения. Силовое воздействие встречает силовое противодействие, связанное с мобилизацией ресурсов сопротивления силе. Обе стороны терпят ущерб, исходная причина конфликта нередко вытесняется из сознания, каждая из сторон вырабатывает свою интерпретацию конфликта, создается образ врага. Возникает *тупиковая ситуация*, когда каждая из сторон воспринимает предложения и действия, направленные на выход из кризиса, в качестве одностороннего выигрыша противоположной стороны. Только отказ от тактики борьбы по принципу «все или ничего» может быть выходом из тупика. Как правило, такой пересмотр связан со сменой лидеров, переосмыслением интересов.

В этой силовой модели основных фаз конфликта упор сделан на осознание интересов субъектов взаимодействия. Введено понятие «тупиковая ситуация», но «инцидент», «кризис» отсутствуют. Не совсем четко прописаны завершение конфликта, сам процесс протекания его.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ПОВТОРЕНИЯ, КОНТРОЛЯ

1. Что вы понимаете под объектом, предметом конфликта?
2. Сколько может быть участников, субъектов, противоборствующих сторон в конфликте?
3. Что такое сложная описательная модель, информационная модель конфликта?
4. Сколько выделяется этапов в моделях конфликта разных авторов, каково их содержание?
5. Определите содержание сигналов конфликта в межличностных отношениях: кризис, напряжение, недоразумение, инциденты, дискомфорт.

6. Конфликтная ситуация — это возникновение предмета конфликта, появление его субъектов, сигналы напряженности, в том числе инциденты, кризисы и др. Приведите примеры конфликтных ситуаций, возникающих в вашей организации. С чем они связаны?
7. Когда начинается конфликт как латентная стадия, как противоборство сторон? С возникновением противоречий, проблемы, отсутствия согласия, споров, появления сигналов конфликта? Почему для эскалации конфликта необходимо осознание интересов и препятствий каждой из сторон конфликтного взаимодействия, их действия друг против друга?
8. В чем заключается информационное противоборство сторон?
9. Как вы понимаете энергетическое противоборство? Какие здесь используются ресурсы?
10. Какие существуют основные пять форм завершения конфликта?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Треугольник конфликта»

Проанализируйте структуру конфликта, его объект и предмет, проблемы и причины, нарисуйте схему динамики развития известного вам конфликта (можно взять кейс из учебника, статью из СМИ), используя модель три стадии, семь этапов (Ю. Лукин). Опишите стороны, предмет, процесс, границы конфликта.

Ответ оценивается по десятибалльной системе, всего до 50 баллов.

«Балансовый лист интересов»

Сделать анализ причин конфликта, его участников, в целом конфликтной ситуации. Составить балансовый лист своих интересов и интересов партнера (оппонента) в конфликте с вашим участием.

Ответ оценивается по десятибалльной системе, всего до 20 баллов.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Анцупов, А.Я. Конфликтология : учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Ворожейкин, И.Е. Конфликтология : учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М. : ИНФРА-М, 2000.

Дмитриев, А. Введение в общую теорию конфликтов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев. — Ч. 1. — М., 1993.

Конфликтология : учебник / под ред. А.С. Кармина. — СПб. : Лань, 2001.

Курбатов, В.И. Конфликтология : учеб. пособие / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д : Феникс, 2005.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Основы конфликтологии : учеб. пособие / под ред. В.Н. Кудрявцева. — М. : Юристъ, 1997.

Глава V

КЛАССИФИКАЦИЯ, ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

Существующее разнообразие конфликтов отражает плюрализм форм и проявлений жизнедеятельности людей, социальных общностей

Типология конфликтов по субъектам и масштабам проявления. Бизнес-конфликты. Базисная классификация конфликтов по А.Я. Анцупову, А.И. Шипилову. Американский профессор Нейл Смелзер о конфликтах в организациях. Другие типологии. Конфликтное трансграничное, межэтническое пространство демократической России.

1. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ ПО СУБЪЕКТАМ И МАСШТАБАМ ПРОЯВЛЕНИЯ

Классификация — объединение конфликтов в группы на основе какого-либо критерия. Типология — вид классификации, выделение типов по существенным признакам. Единой классификации в конфликтологии не существует, так как в зависимости от критерия можно выделить разные типы конфликтов. Рассмотрим некоторые из них.

В основе классификации может лежать любой признак конфликта, элемент его структуры. По субъекту действия, масштабам и уровню проявления можно выделить, на мой взгляд, семь видов конфликтов с участием человека, включая внутриличностные, хотя последние, строго говоря, являются в первую очередь предметом исследований в психологии, психиатрии. Кроме того, вряд ли целесообразно деление конфликтов по малым, средним и большим социальным группам. Уровни и масштабы их проявления могут быть различными — от столкновения двух малых групп в ор-

Таблица 5.1

Типология конфликтов по субъектам и сферам действия

№	Группы конфликтов	Типы конфликтов
1.	Внутриличностные конфликты	Внутренние психологические (внутри души) конфликты; сомнения, неуверенность в себе. Раздвоение личности и т. д.
2.	Межличностные конфликты	Личность — личность; руководитель и подчиненный. Между коллегами по работе в борьбе за ограниченные ресурсы и власть, в процессе коммуникаций; между родителями и детьми, супругами; продавцом и покупателем; партнерами по бизнесу; между конкурентами; соседями и т. д. Семейные, бытовые, трудовые, организационные, межэтнические, коммуникационные, статусно-ролевые, материальные и духовные на основе потребностей и др.
3.	Конфликты между личностью и группой	Между личностью и группой, руководителем и группой подчиненных периодически бывают в организациях, трудовых и учебных коллективах, в молодежной среде
4.	Межгрупповые конфликты	Между работниками разных отделов, руководителями и исполнителями, администрацией и профсоюзами. К межгрупповым относятся все конфликты между различными социальными слоями и группами того или иного социума
5.	Региональные конфликты	Между исполнительной и законодательной ветвями власти на уровне субъекта РФ, государственной властью и местным самоуправлением, между корпорациями в регионе, между корпорацией и территорией, между отдельными территориями, обществом и властью в регионе и др.
6.	На уровне общества	Между сферами жизни общества — социальные, экономические, политические, культурные; субъектами Федерации и центром; между социальными институтами; народом и властью, между различными культурами и этносами, между государственными структурами власти и управления; элитами (конфликт элит), финансово-промышленными группами; между политическими партиями и другими общественными объединениями, бизнес-конфликты, экологические конфликты и др.
7.	Глобальные конфликты	Между богатыми и бедными развивающимися странами или между глобальным ядром и периферией; между мировыми социальными системами, между отдельными государствами, между обществом и природой; войны за «передел мира», столкновения на религиозной (конфессиональной) основе; жесточайшая конкуренция за овладение природными ресурсами, «война» в Арктике и т. д. Семь уровней власти и управления в глобальном социуме самоуправляемых общин. Конфликтное трансграничное, межэтническое пространство

ганизации до борьбы между классами на уровне общества. Помимо конфликтов в различных обществах в настоящее время все большую значимость приобретают глобальные столкновения — борьба с международным терроризмом, защита окружающей среды, выступления антиглобалистов и т. п.

«Две души живут в моей груди», — писал Гёте. Свобода выбора, объективные трудности и проблемы, необходимость принять какое-то решение нередко ведут к раздвоению личности, сомнениям, неуверенности в себе, конфликту внутри человека. Межличностные конфликты перманентно возникают между людьми в процессе коммуникаций, общения; между коллегами по работе в борьбе за ограниченные ресурсы и власть; в процессе коммуникаций; между супругами, родителями и детьми в семье, быту; между продавцом и покупателем в торговле; между партнерами, конкурентами в бизнесе; между соседями; между представителями различных религий, этносов, культур. По сферам жизнедеятельности человека можно выделить конфликты: семейные, бытовые, трудовые, организационные, межэтнические, коммуникационные, статусно-ролевые, материальные и духовные на основе потребностей и др.

К *межгрупповым* относятся все конфликты между различными социальными группами и слоями того или иного социума, организации. Социальные группы представляют совокупность людей, имеющих социально значимые признаки, выполняющих общие функции и обладающих такими основными чертами, как взаимодействие, принадлежность, объединение совместных усилий, общностью групповых ценностей и норм поведения. Их деление на большие и малые, первичные и вторичные группы определяется численностью, местом расположения в пространстве, временем существования, общностью целей.

Региональные конфликты чаще всего проявляются между исполнительной и законодательной ветвями власти на уровне субъекта РФ, государственной властью и местным самоуправлением, между корпорациями в регионе, между корпорацией и территорией, между отдельными территориями, обществом и властью в

регионе и др. В начале XXI в. обострились конфликты в сложносоставных субъектах Российской Федерации, например между Архангельской областью и Ненецким автономным округом.

На уровне общества конфликты возникают между сферами жизни общества, субъектами Федерации и центром; между социальными институтами; отраслями экономики или между секторами общественного разделения труда; между народом и властью, между различными культурами и этносами, между государственными структурами власти и управления; между элитами (конфликт элит), финансово-промышленными группами; между политическими партиями и другими общественными объединениями, экологические конфликты и др.

Конфликты по сферам жизни общества обычно делятся на экономические, политические, социальные, культурные. Также выделяют идеологические, финансовые, торговые, таможенные, корпоративные, бизнес-конфликты, конфликты в сфере образования и др.

К *бизнес-конфликтам* организаций относятся, например, как конфликты с внешней средой, так и внутреннее противоборство. Первая группа — конфликты организаций (компаний, предприятий, фирм, корпораций, ООО, ОАО и др.) с внешней средой. К такого рода *бизнес-конфликтам с внешней средой* относятся следующие.

- Конфликты предприятий и организаций с государством, государственными структурами власти и управления (субъектами Федерации в РФ, агентствами, министерствами и др.) из-за неуплаты, минимизации и оптимизации налогов; из-за нарушений действующего законодательства; загрязнения окружающей среды (экологические конфликты) и др.
- Конкуренция — соперничество между товаропроизводителями за лучшие, экономически более выгодные условия производства, сбыта товаров и услуг, их продвижение к потребителям и получение на этой основе максимальной прибыли. Конкуренция всегда конфликтна в той или иной степени, даже если она обезличена, разделена в пространстве.

- Коррупция — механизм принятия решения не в пользу интересов дела, а себя лично, группы людей, корпорации; злоупотребление служебными полномочиями в корыстных целях в любой форме; взятничество, «спонсорство», слияние криминала с властью, нарушения в принципал-агентских отношениях и т. д.
- Конфликты, возникающие в ходе приватизации и национализации собственности.
- Корпоративные конфликты за передел собственности, ее захват («корпоративные войны»), недружественные поглощения и слияния компаний.
- Гринмэйл (greenmail) — корпоративный шантаж, представляющий комплекс различных действий, предпринимаемых с целью выкупа ранее приобретенных акций по завышенной цене.
- Споры хозяйствующих субъектов (юридических лиц) из-за невыполнения финансовых и других обязательств, из-за нарушений договоров, цены, сроков, низкого качества услуг и т. д.
- Конфликты с потребителями товаров и услуг (юридическими и физическими лицами) из-за низкого качества товаров и услуг, их порчи, дефектов, нарушения сроков поставки и по другим причинам.
- Конфликты из-за прямого обмана потребителей, покупателей (контрафактная продукция и др.).
- Конфликты собственников, акционеров, учредителей с менеджментом в акционерных обществах (ОАО, ЗАО), в обществах с ограниченной ответственностью (ООО) и др.
- Конфликты из-за неспособности должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (банкротство, несостоятельность).

К *внутренним конфликтам в организациях* можно отнести следующие.

- Конфликты неудовлетворенных потребностей личности из-за невыплаты в срок и в полном объеме заработной платы; низкого уровня мотивации, отсутствия стимулирования труда.

- Функционально-управленческие конфликты: дефицита ресурсов, менеджмента, за власть и статус в организации, из-за ошибок в практике работы с персоналом, коммуникационные, информационные, инновационные, в сфере финансов из-за нарушений действующего законодательства и др.
- Структурно-функциональные конфликты: взаимозависимость решаемых задач, неопределенность в сфере полномочий, между штабным и линейным персоналом и др.
- Конфликты культуры в организации, между формальной и неформальной организациями.
- Конфликты ценностей, интересов — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые и др.

Среди наиболее распространенных конфликтов в *сфере образования* по субъектам деятельности можно выделить следующие.

1. Учащийся — учащийся, студент — студент.
2. Учитель — учащийся. Преподаватель вуза — студент. Преподаватель — слушатель (в системе дополнительного профессионального образования).
3. Учитель — учитель. Преподаватель — преподаватель.
4. Учитель — родитель. В вузах подобные конфликты встречаются редко.
5. Учитель — директор образовательного учреждения или его заместители. Преподаватель вуза — заведующий кафедрой или декан факультета, проректор, ректор.
6. Личность (ученик, студент, учитель, преподаватель, руководитель) — класс, студенческая группа, группа учителей, группа преподавателей.
7. Межгрупповые конфликты среди учащихся, студентов и среди преподавателей, учителей.

Политические конфликты развиваются в сфере отношений по поводу власти: между политическими партиями и общественными движениями, между элитами за лидерство в государстве, между ветвями власти, политическими институтами, социально-классо-

выми общностями и др. Любые выборы превращаются в конфликт между теми субъектами, социально-политическими силами, политическими партиями, которые стремятся к овладению властью.

В *государственно-административной сфере*, по мнению А.И. Соловьева, конфликты являют собой естественную форму взаимодействия институтов, организаций и индивидов, имеют позитивное значение¹. Это не болезнь органов государственного управления, а следствие иерархичности структур, функциональной раздробленности и дублирования; различие управленческих ролей, статусов, конкуренция интересов и целей, ценностные, социокультурные и иные расхождения. В отдельные периоды конфликтные ситуации (бюджет, реорганизация государственного аппарата, назначения на посты в правительстве и др.) создают значительную напряженность в обществе, но открытое проявление разногласий полезнее для государства, чем скрытое накопление недовольства и недопонимания.

Глобальные конфликты в глобальном, информационно-постиндустриальном, коммуникативном обществе планеты Земля возникают между богатыми («золотой миллиард человечества») и бедными развивающимися странами или между глобальным ядром и периферией; между мировыми социальными системами, между отдельными государствами, между обществом и природой; войны за «передел мира», столкновения на религиозной (конфессиональной) основе; жесточайшая конкуренция за овладение природными ресурсами, «война» в Арктике и т. д.

Впервые в учебной литературе по конфликтологии и менеджменту на основе предшествующей монографии «Глобальный социум самоуправляемых общин» мною выделяется *семь уровней власти и управления в глобальном социуме*, на каждом из которых возникают и разрешаются менеджмент-конфликты различной степени в пространственном и временном измерении².

¹ См.: Соловьев, А.И. Конфликты в государственно-административной сфере // Полис. 1997. С. 154–165.

² См.: Лукин, Ю.Ф. Глобальный социум самоуправляемых общин.

Первый уровень — глобальное управление по типу Организации Объединенных Наций, Совета Безопасности ООН, ЮНЕСКО, Всемирной торговой организации, Всемирного банка и других международных, межкультурных объединений.

Второй уровень — межгосударственное управление — союзы, сетевые объединения государств, цивилизационные межгосударственные структуры — Европейский союз, Содружество независимых государств, Единое Евразийское экономическое пространство и другие.

Третий уровень — государственно-национальное управление на уровне существующих национальных и многонациональных более двух сотен суверенных государств, большинство из которых являются демократиями и входят в ООН.

Четвертый уровень — региональное управление на уровне региональных социумов, провинций, штатов, областей, губерний, округов, кантонов, автономных республик и других административно-территориальных единиц в составе государств.

Пятый уровень — локальное управление: а) муниципальное управление на уровне муниципальных образований городских и сельских поселений, районов и других территориальных единиц; б) местное самоуправление.

Шестой уровень — социально-общинное самоуправление самых различных общностей — этносов, социокультурных, социальных, политических, экономических больших и малых групп людей, саморегулируемых организаций, автономий, новых общин. Шестой уровень глобальной системы власти и управления является по существу уже экстерриториальным, социально-культурным, психологически-автономным, ибо определяющим критерием образования социально-этнических общностей, автономных самоуправляемых общин людей становится не территориальный признак, а общность языка, культуры, особенности психики, менталитета, образа жизни, общие социально-политические и экономические потребности и интересы. Общины, автономии, коммуны, товарищества, другие самоуправляющие организации в разных сферах жизнедеятель-

ности общества могут создаваться на всей территории государства без учета административно-территориального деления, регионального и местного уровней управления. Через самоуправляющиеся общины формируется мощный канал социально-политического, экономического и культурного влияния национальных государств на ситуацию в регионе, на местах, на защиту интересов своего социума, своего народа в мире.

Седьмой уровень — управление поведением масс, охлократия. Власть народа, толпы, в том числе контролируемая охлократия. Демократическим базисом, источником любой публичной власти является сам народ, активная личность, соблюдение прав человека. Но при этом проявляется также и охлократия, самоуправство, анархия; управление по понятиям, а не по закону; манипулирование общественным мнением, целенаправленное управление поведением масс, хаос. Наиболее яркие примеры господства толпы в конце XX — начале XXI в. связаны с так называемыми «бархатными революциями» в Восточной Европе — ГДР, Чехословакии и других странах, а в последнее время с событиями в Сербии, Грузии, Украине, Киргизии, с беспорядками во Франции осенью 2005 г., в Будапеште в сентябре 2006 г. и др. Совсем не случайно при этом стали употребляться такие понятия, как «контролируемая охлократия», «организованная стихия». Организаторы подобных акций используют обычно реальный общественный подъем масс, общественный резонанс, обыденное общественное мнение, возникающие конфликтные ситуации и даже паразитируют на них. Стихийный конфликтный потенциал масс направляется в нужное русло с помощью новейших политтехнологий, средств массовой информации. Обычно оппозиция, используя недовольство масс, изначально не признает результаты выборов, захватывает административные правительственные здания, телецентры и провозглашает новую власть. Современные методики управления массовым поведением направлены на то, чтобы предчувствовать, стимулировать, обеспечивать массовые процессы и запланированный результат в нужном месте в нужное время.

В управлении жизнью глобального социума велика роль транснациональных корпораций, крупного бизне-

са. Масштабы влияния *transnational corporation*, власть крупного бизнеса в мире, возникающие при этом конфликтные ситуации не исследуются здесь мной. Хотя автор прекрасно осознает, что система власти и управления в современном мире включает, помимо государств и социумов, крупный планетарный бизнес, их отношения по поводу власти, управления, становления мирового порядка. Эти отношения редко носят видимый публичный характер, хотя они часто являются конфликтными. «Облака» транснациональных корпораций, финансово-промышленных групп плывут в глобальном социуме, не зная границ, накрывают государства и регионы в любой части света, устремляясь туда, где дешевле рабочая сила, энергия, меньше издержки производства товаров и услуг, а следовательно, выше прибыль — главная цель любого бизнеса. Это очень интересная тема для специальных работ. Автор всего лишь прикоснулся к ней в одной из предыдущих монографий¹.

Возникает потребность в понимании сущности современных *transnational corporation*, их роли в жизни общества, в процессах глобальной модернизации. Глобализацию вообще можно понимать как процесс перераспределения экономических и политических функций между государством, транснациональными компаниями и международными организациями. Осуществляя основную часть своих операций за пределами своей страны *transnational corporation* создают широкую сеть филиалов, корпоративных организаций, дивизионов по всему миру. ТНК (TNC) — это, как правило, многоотраслевой бизнес без границ, опутавший своей паутиной весь глобальный социум. Ведущие транснациональные компании инициировали глобализацию, но ее развитие и механизм определяются и многими другими субъектами мирового социума. Развитию глобализации способствовали объективные факторы: 1) самоликвидация мировой системы социализма, в первую очередь СССР; 2) накопление капитала, в том числе возникновение так называемого «нового богат-

¹ См.: Лукин, Ю.Ф. История, экология, экономика в меняющейся России: взгляд из Архангельска : монография. Архангельск, 2001. С. 314–320.

ства» посредством создания фиктивного капитала на фондовом рынке и развертывания интернет-бизнеса; 3) качественный рост уровня коммуникаций за счет распространения новых информационных технологий по всему миру¹.

О масштабах накоплении «нового богатства» свидетельствуют такие факты, опубликованные «Российской газетой». «На валютных торгах мировых бирж ежедневно обменивается в среднем один триллион двести миллиардов (1 200 000 000 000) долларов. Две трети заключаемых сделок сводятся исключительно к игре на разнице текущих курсов эталонных и национальных валют. То есть не менее восьмисот миллиардов (800 000 000 000) долларов изо дня в день участвуют лишь в спекулятивных финансовых операциях, полностью уклоняясь не только от товарного производства, но и от налогов. Еще в конце прошлого века ряд экспертов ООН предупреждали, что соотношение спекулятивных и инвестиционных капиталов приближается к катастрофической конфликтной пропорции — 90 к 10. Пока нащупано одно-единственное средство разрешения глобального конфликта от этой планетарной беды. Американский экономист, нобелевский лауреат Джеймс Тобин еще в конце 70-х предложил взимать с каждой валютной сделки скромную таксу в 0,5 процента. За несколько лет можно было бы образовать фонд, достаточный, чтобы в мировом масштабе победить нищету, постепенно выравнивать шансы развития разных стран и народов, заложить основы функционирования глобального гражданского общества. Но пока лишь два парламента, Италии и Канады, изъявили готовность учредить на национальных биржах "налог Тобина", при условии, что на такую меру одновременно пойдут все государства мира. Полная утопия — легче ситом удержат воду», — писал А. Сабов².

¹ См.: Субботин, А. Арабский мир и глобализация // Известия. 2005. 17 августа.

² Сабов, А. Не бархатный сезон: Либералы всех стран, разъединитесь! Как ни прискорбно, сегодня это самый актуальный лозунг для тех, кого принято считать «элитами» // Российская газета. 2004. 1 июня.

Понять роль транснациональных корпораций, финансово-промышленных групп в условиях глобализации — значит заглянуть в будущее. Может быть, все, что связано с корпоративной экономикой, и есть величайшее достижение цивилизации? Со всеми ее издержками и конфликтами? Развитие мировой экономики сопровождается невиданным ранее ростом глобальной конкуренции, конфликтности. Усиливается конфликт между transnational corporation (ТНК) и национальными государствами. Национальные государственные системы правового регулирования не в состоянии эффективно контролировать деятельность транснациональных корпораций, действующих одновременно в нескольких странах мира. Уменьшаются возможности государства контролировать ход событий даже в его собственных границах. В условиях глобализации теряется контроль государства над проницаемостью пространства. Частично происходит переход функций государственной бюрократии к новой экономической транснациональной элите. Но глобальные корпоративные элиты не несут ответственности за социально-экономическое развитие региональных социумов, их не волнует экология, социально-демографические проблемы территорий.

Образуется кибернетическое (Ю. Сильвестров), виртуально-информационное (Ю. Лукин) пространство, в которое вовлекаются финансовые ресурсы, знания, образовательные программы, социальное общение, информация, необходимые для принятия управленческих решений, манипулирования людьми и целыми странами. Поддержание идентичности какой-либо социальной общности, сохранение суверенитета власти и социальных отношений с помощью государственных границ или культурных барьеров при таком подходе рассматривается некоторыми учеными как второстепенная задача, подчиненная интересам либерализации интернационального общения. Географическое, историческое, социокультурное пространство одной страны, региона, города, муниципального образования становится ценностью только для проживающих там людей. Появляются новые возможности для управления на уровне охло-

кратии, для проведения так называемых «цветных революций» под предлогом распространения демократических стандартов, ценностей европейско-американской атлантической цивилизации. Складывается несколько конкурентных центров экономической силы и политического влияния — США, Европейский союз, Китай, Япония и другие страны Азии, Латинской Америки. Россия как евразийская страна постепенно начинает играть в складывающейся глобальной конкуренции особую роль связующего звена между различными цивилизациями. Ее миссия в глобальных конфликтах заключается в том, чтобы быть над схваткой, соблюдать нейтралитет. Если этот курс будет полноценно реализован, то Россия укрепит свои позиции в процессе глобализации.

Немаловажное значение приобретает и глобальные тенденции в международной политике, одной из которых является, в частности, размывание государственного суверенитета. Следствием этой тенденции является то, что внутривнутриполитические процессы в той или иной стране вне зависимости от их законности и демократичности приобретают легитимность только в случае их внешнего признания. Те же иностранные наблюдатели на выборах начинают контролировать не процесс, а результат. В итоге появляются «свои» и «чужие», «хорошие» (*М. Саакашвили, В. Ющенко*) и «плохие» политики (*А. Лукашенко, У. Чавес, М.-А. Нежад* и др.). Начинает превалировать политическая целесообразность, которая далеко не всегда адекватна коренным интересам самого народа. Должен победить именно этот кандидат, именно эта политическая сила, и легитимен только тот процесс, который обеспечивает эту победу. Должен победить именно этот кандидат, именно эта политическая сила, и легитимен только тот процесс, который обеспечивает эту победу. Очередным примером такого предвзятого подхода стало неприятие Европейским союзом, США победы А. Лукашенко на выборах президента Белоруссии в 2006 г.

Такой подход столь далек от принципов демократии, что это не может не бросаться в глаза. Но поскольку все делается именно во имя демократии, нужно какое-то приемлемое для общественности оправдание

этому очевидному диссонансу. Оправдание, в первую очередь моральное, поскольку найти международно-правовые доводы в пользу такой позиции было бы непросто. Таким оправданием сегодня стала «плохая» Россия. Отведенная ей роль чуть ли не новой «империи зла» дает «„законные“ основания отвоевывать у нее все, что можно отвоевать, любыми средствами, в том числе внеправовыми и недемократическими»¹. Один за одним в СМИ появляются проекты проведения «оранжевой революции» в России в 2008 г., когда будет избираться новый президент РФ.

Убежден в том, что суверенная демократия в любой стране вырастает естественным образом, снизу, возникает из локального самоуправления, в основе которого лежит человеческая солидарность, а не проявление этнической и социальной враждебности, не классовая борьба. Экспорт демократических ценностей и демократических процедур в другие страны силой оружия или путем применения политических и экономических методов ведет не к установлению порядка, а к сопротивлению, социально-политическому протесту, партизанской войне, к терроризму, хаосу. Не надо далеко и ходить за примерами — Ирак, Афганистан, страны Латинской Америки.

Демократия как политический режим, устройство власти в суверенной стране характеризуется, по моему мнению, следующими основными признаками.

1. Честные соревновательные выборы. Действенный механизм открытой честной игры. Власть (президент, парламент, правительство, региональные и местные органы) рождается из выборов.
2. Легитимность оппозиции. Уважение прав и защита меньшинства.
3. Гласность, свобода слова, доступность информации.
4. Дифференциация власти. Разделение властей на законодательную, исполнительную, судебную.

¹ *Косачев, К.* Россия не сердится, она сосредотачивается: эти слова канцлера Александра Горчакова сегодня снова актуальны // Российская газета. 2005. 2 февраля.

5. Четкое функциональное закрепление полномочий, прав и ресурсов, ответственности за каждым уровнем управления — государственным, региональным и муниципальным.
6. Развитие локально-социального самоуправления на местах в самых разных формах. Нет самоуправления, нет демократии.
7. Соблюдение гражданских свобод, прав личности, свобода передвижения, выезда за границу.
8. Плюрализм социумов, конкуренция людей, партий, идей и программ, открытая реальная политическая борьба, конструктивные политические конфликты.
9. Разные формы собственности, возможность открыть, начать и вести свое дело, защита прав собственника, понятные правила игры в бизнесе.

Способствует ли демократия развитию бизнеса?

Пусть этот вопрос также не покажется чисто риторическим. К сожалению, глобальная реальность часто повторяет в жизни не самые лучшие образцы обустройства жизнедеятельности национальных социумов. Умная хунта лучше незрелого народовластия — так считает доктор экономических наук В.Л. Иноземцев. Залогом экономического процветания, по его мнению, является либерализм, а не демократия. Без демократии процветание возможно. Без либерализма — нет. В качестве примера приводился современный Сингапур — абсолютно свободное, но при этом совершенно недемократическое общество. С момента появления независимого Сингапура (середина 1960-х гг.) там никогда не проводились свободные выборы. Власть в Сингапуре принадлежит государственному совету, который из числа своих членов выбирает премьер-министра. Есть там некое подобие парламента, депутаты которого фактически назначаются премьером. «Ноль демократии! Никакого народовластия! Но при этом никто из западных поборников демократии и не пытается внедрить в Сингапуре демократию. К этому нет особых причин: там и так все работает как часы — соблюдаются права человека, созданы превосходные условия для бизнеса, запрещены призывы

к межнациональной розни, разработано отличное природоохранное законодательство. *Демократия не нужна там, где хорошее управление*¹.

В качестве доказательства ненужности демократии для экономического процветания приводятся также примеры Южной Кореи, современного коммунистического Китая, чилийской хунты. В Иране после проведения выборов главы государства в 2005 г. новый президент М.-А. Нежад предложил обществу альтернативу. На смену теряющей популярность идее «исламской демократии» он выдвинул идею оздоровления общества изнутри с применением самых жестких мер. Борьба с безработицей, инфляцией, коррупцией волновала президента Ирана больше, чем свобода слова. Он проводит политику построения «образцового исламского общества», в котором не будет места экстремизму, борьбы с коррупцией. «Отрезать руки нефтяной мафии и перераспределить богатства, полученные нечестным путем», — один из главных пунктов президентской программы². Избрание М.-А. Нежада президентом Ирана свидетельствует о том, что подобные идеи весьма популярны в современном иранском социуме. И не только в нем. Демократия в условиях нищеты и бедности во многих развивающихся странах вызывает в лучшем случае всего лишь раздражение и злость неимущих.

Но становится ли такое «исламское», «коммунистическое китайское» или другое общество комфортнее, привлекательнее для жизни самих людей? Соблюдаются ли легитимные права человека в обществе, где господствует религия, авторитаризм (Иран, Саудовская Аравия и др.) или реализуются, пусть и формально, коммунистические идеи о равенстве и справедливости (Китай, Северная Корея)? Эти и другие подобные вопросы остаются весьма актуальными. Равенство всех в бедности при отсутствии свобод было уже в истории человечества, когда в XX в. существовали тоталитарные политические режимы. Повторять ошибки про-

¹ Иноземцев, В. Умная хунта лучше незрелого народовластия // Аргументы и факты. 2005. 2 февраля.

² См.: Шестаков, Е. Немодная демократия // Российская газета. 2005. 4 августа.

шлого слишком нерациональный подход в нынешнем столетии. У людей должны быть выбор, элементарные свободы, легитимные права. Навязывание одной религии, какой бы прогрессивной она ни была, постоянное давление на людей, просвещенный авторитаризм не ведут к долговременным позитивным историческим результатам, а оказывают только краткосрочный эффект.

В процессе глобализации вместо ожидаемой унификации наблюдается взрыв социально-политической стратификации и диверсификации, национально-культурного и цивилизационного разнообразия, *новой конфликтности* в отличие от времен «холодной войны». Но идеология противостояния, борьбы за господство между разными классами, нациями, расами, цивилизациями, конфессиями постепенно уйдет в прошлое, ибо она чревата самоуничтожением человечества. Ее место займет идеология социального и политического партнерства в решении общих задач. На знаменах социально-политических движений, партий, международных организаций XXI в. должно быть написано «партнерство», считают Б.Н. Кузык и Ю.В. Яковец¹. Узловые проблемы нового столетия можно решить только на основе диалога и партнерства социальных слоев, государств и цивилизаций. Вырисовывается модель партнерства государства, предпринимателей, власти и бизнеса в функционировании и развитии экономики. Место противоборства власти и бизнеса должно занять сотрудничество и его высшая форма — партнерство, с четким разграничением функций и ответственности каждого из партнеров.

Межличностные, региональные и глобальные конфликты, противоборство между личностью и группой, между различными социальными группами, столкновения на уровне общества происходят всегда в процессе социального взаимодействия, социальных контактов и связей, социальных отношений. Земля — это прежде всего люди, ее населяющие. Каждый человек тысячами нитей связан с другими людьми. Люди не могут жить изолированно, как Робинзон на необитаемом острове, так как они зави-

¹ См.: Кузык, Б.Н. Россия-2050 : стратегия инновационного прорыва / Б.Н. Кузык, Ю.В. Яковец. М. : Экономика, 2004. С. 36.

сят друг от друга, обречены от рождения на постоянное взаимодействие с подобными себе, на жизнь в обществе со всеми его положительными и негативными чертами, с конфликтами и стабильностью. Территориальные, этнические, демографические, культурные и другие социальные общности, в основе которых лежит потребность в солидарности, в координации совместных действий, вместе с тем создают и то поле, то глобальное пространство, где постоянно происходят конфликты различной продолжительности и интенсивности между людьми.

Солидарность людей, их зависимость друг от друга возникает в процессе удовлетворения разного рода потребностей и ведет к международному разделению труда, патриотизму и космополитизму. Мы все зависимы от уровня развития общества, в котором живем, состояния его нравов, экономики и культуры. Социальные связи реализуются через социальные действия, ориентированные на других с ожиданием ответных акций, и регулируются определенными правилами игры, представляющими механизм сознательного регулирования взаимоотношений на основе системы норм, критериев, стандартов поведения, контроля. Сбой социального механизма, отсутствие и нарушение правил игры и ведут нередко к возникновению конфликтов. Социальное взаимодействие всегда предполагает обмен действиями и одновременно стремится к устойчивости, стабильности, к формированию эффективной системы социальных отношений.

2. БАЗИСНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ ПО А.Я. АНЦУПОВУ, А.И. ШИПИЛОВУ

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов в своем учебнике по конфликтологии выделяют в базисной типологии две большие группы конфликтов, включая в первую группу семь видов социальных конфликтов с участием человека и во вторую — зооконфликты в животном мире¹. Нас не интересуют в настоящей работе

¹ См.: Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология. 2-е изд., перераб. и доп. С. 226.

конфликты среди животных, поэтому анализу подвергаются только социальные конфликты с участием человека. Человеческие конфликты, в свою очередь, делятся на:

- а) внутриличностные — между «хочу» и «хочу»; между «хочу» и «не могу»; между «хочу» и «нужно»; между «могу» и «не могу»; между «нужно» и «нужно»; между «нужно» и «не могу»;
- б) социальные — межличностные; между личностью и группой; между малыми социальными группами; между средними социальными группами; между большими социальными группами; межгосударственные: между отдельными государствами, между коалициями государств.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделяют также пять типов конфликтов потребностей субъектов взаимодействия на основе теории А. Маслоу, но реальное количество существующих потребностей, конечно, значительно больше. В зависимости от типа противоречия они выделяют антагонистические и неантагонистические конфликты; по интенсивности — конфликты низкой, средней и высокой интенсивности; по сферам жизнедеятельности человека — семейные, бытовые, производственные, трудовые, политические и др.

Помимо общих классификаций, по мнению указанных авторов, существует большое число частных типологий, охватывающих не все объектное поле конфликтологии, а какую-то его часть.

3. АМЕРИКАНСКИЙ ПРОФЕССОР Н. СМЕЛЗЕР О КОНФЛИКТАХ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Американский профессор Н. Смелзер считает, что «если неэффективность работы и давление на сотрудников становятся очевидными для всех, то внутри организации всегда происходит конфликт. Причины конфликта обусловлены личностными особенностями сотрудников и структурой организации. Конфликт, возникающий по поводу личных проблем, проявления враждебности и т. д., можно назвать „иррациональ-

ным". Когда основной причиной становится сама организация, происходит „рациональный" конфликт»¹.

Иррациональные конфликты внутри организации происходят тогда, когда индивидуальные особенности работников влияют на их деловые контакты с вышестоящими или нижестоящими должностными лицами. Личные особенности людей, их личные проблемы иногда мешают им исполнять свои роли в организации. Это, например, проблемы подчинения власти. Авторитарный тип личности с трудом подчиняется власти других. В бюрократической организации всегда имеется множество поводов для конфликтов: между конкурирующими отделами или группами, занимающими различное положение в иерархической системе, и др. Человек авторитарного типа может быть в таких ситуациях истинным конфликтом.

Рациональный конфликт — его возможность заложена в структуре всех организаций. Существует три основные формы рациональных конфликтов.

Конфликты между косвенно конкурирующими подгруппами (отделами маркетинга, управления персоналом, информации и производственными структурами) вызваны различными интересами, ценностями, нормами и целями. Конфликт между административными работниками и теми, кто непосредственно занят производством товаров или услуг, является типичным примером косвенного конфликта. Между ними происходят столкновения за влияние в организации, но эти две группы не ведут непосредственную борьбу за одни и те же вознаграждения.

Конфликты между непосредственно конкурирующими подгруппами. Это конфликты между сотрудниками одного отдела, между лицами, занимающими одинаковые должности, затрагивающие их непосредственные интересы. Когда две группы борются за влияние, сотрудники обеих групп могут чего-то добиться. Но когда сотрудники одного отдела конкурируют между собой, стремясь к продвижению по службе, к получению более высокой зарплаты, как правило, никто не

¹ Смелзер, Н. Социология. М., 1994. С. 188 – 196.

выигрывает, так как даже в самой богатой организации возможности получения новых благ ограничены.

Конфликты внутри иерархии по поводу распределения вознаграждений. Конфликты между группами, занимающими различные уровни в организациях, часто связаны не с тем, что следует делать, а с тем, как это делать. Новый начальник, например, начинает «наводить порядок», жестко укреплять дисциплину, чем вызывает ответную негативную реакцию, сопротивление работающих. Урегулирование таких конфликтов может осуществляться восстановлением человеческих, нормальных отношений с сотрудниками; путем кооптации — привлечения некоторых из недовольных конфликтующих работников в процесс принятия решений; изменением структуры организации — ликвидация старых и создание новых отделов, пересмотр отношений между отделами, перевод сотрудников в другие подразделения.

4. ДРУГИЕ ТИПОЛОГИИ КОНФЛИКТОВ

Американские конфликтологи (Р. Даль и др.) в качестве критерия классификации социальных конфликтов использовали количество сторон, участвующих в конфликте, характер противоборства, сферу проявления.



Схема американского конфликтолога Р. Даля
«Некоторые виды конфликтов»¹

¹ См.: Дмитриев, А., Кудрявцев, В., Кудрявцев, С. Введение в общую теорию конфликтов. С. 62.

В.Г. Зазыкин в своей работе «Социально-психологический климат и проблема конфликтов в коллективе» выделил несколько видов конфликтов в зависимости от критерия, который применяется при этом. По содержанию конфликты делятся на: а) деловые; б) эмоциональные. По форме проявления конфликты могут быть: а) внутриличностные; б) межличностные; в) межгрупповые. По степени включенности, по объему конфликты делятся на: а) парциальные — парный, межличностный; б) глобальные: охватывают всех, кто в зоне действия конфликта.

По длительности конфликты бывают: а) кратковременные; б) затяжные. По степени влияния на жизнь коллектива: а) лихорадящие; б) разрушительные. По развитию: а) стихийные; б) запланированные. Деловой конфликт может быть парциальным, кратковременным, лихорадящим, с умеренным эмоциональным накалом, стихийным. Эмоциональный конфликт может быть в форме перманентно враждебных отношений между его участниками, для которых причина его возникновения отыщется всегда, например из-за психологической несовместимости, личных качеств¹.

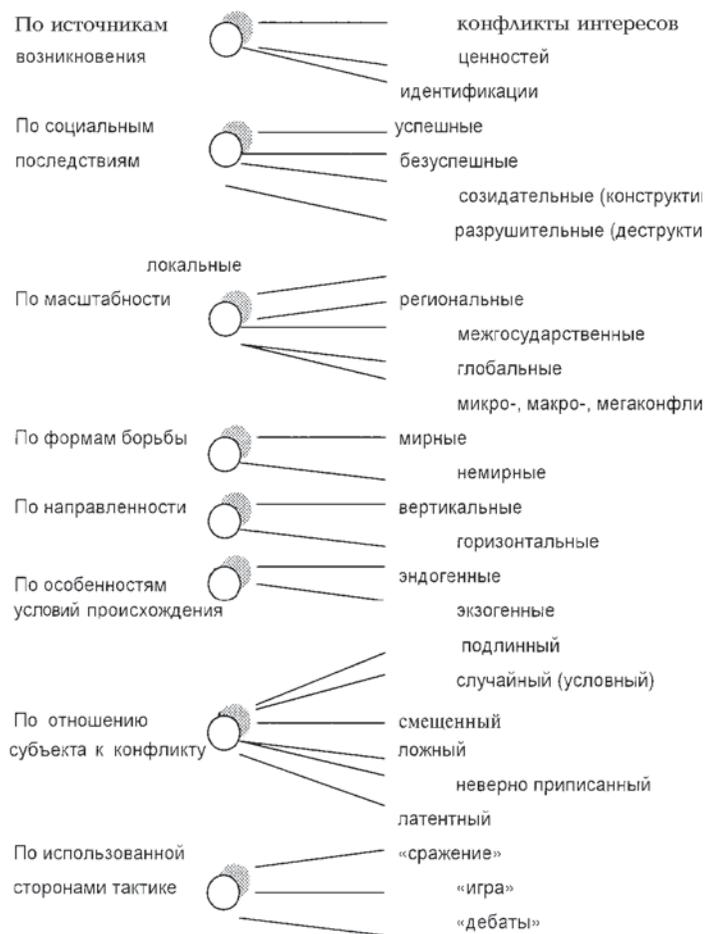
Конфликты можно классифицировать в зависимости от степени разработанности нормативных способов их разрешения.

- Конфликты, для разрешения которых не разработано никаких нормативных механизмов (ссора двух человек в очереди, на транспорте).
- Полностью институционализированные конфликты (дуэль, банкротство).
- Конфликты, нормативное регулирование которых осуществляется частично (покупатель — продавец, учитель — учащийся и т. д.).

Известный социолог *Р. Дарендорф* в своей теории конфликта исходил из того, что в каждом обществе существуют осевые линии социальных конфликтов, в основе которых лежит не экономика, а перераспреде-

¹ См.: Зазыкин, В.Г. Социально-психологический климат и проблема конфликтов в коллективе. М., 1988.

ление власти. Он создал научную классификацию разных типов макро- и микроконфликтов в обществе¹.



Существует много и других подходов. Конфликты могут делиться на функциональные — конструктивные и дисфункциональные — деструктивные, разрушительные. По причинам возникновения — на объективные и субъективные, реалистические — предметные, деловые и нереалистические — беспредметные, эмоциональные и т. д.

Мной вводится новый для конфликтологии концепт — «конфликтное пространство». *Конфликтное пространство* — это конфликты различных типов, остроты и масштаба, разной временной протяженности, конфликтные ситуации и конфликтные факторы, сосредоточенные в пределах какого-либо отдельного пространства глобального социума. Полная типология конфликтных пространств пока еще не создана. По моему мнению, конфликтные пространства могут иметь локальный, муниципальный, региональный или глобальный, межгосударственный характер и соответственно семь уровней управления и власти в глобальном социуме. Очевидно, можно вести речь о внутреннем и внешнем конфликтном пространстве Афганистана, Ирака, Израиля и других известных «горячих точек». Существует масса мелких и крупных проблем, имеющих конфликтный характер, в территориальных притязаниях некоторых государств, в развитии добрососедских отношений друг с другом. У отдельных стран проявляются конфликтные претензии к своему историческому прошлому, к ранее существовавшему длительное время общему социально-экономическому и политическому пространству с другим государством в условиях политического режима, ушедшего в небытие. Добыча и транспортировка нефти и газа, производство ядерной энергии и размещение опасных в радиационном отношении объектов также формируют конфликтное социально-экономическое, финансовое, экологическое, политическое пространство. Конфликтными по своему содержанию и проявлениям становятся некоторые социокультурные пространства, в том числе связанные с мировыми религиями, функционирование поликультурных организаций.

Сделана попытка проанализировать одно из конфликтных пространств на примере трансграничного,

межэтнического пространства современной демократической России, отмечается роль новых самоуправляемых общин в снижении этнической напряженности. Я считаю его одной из главных проблем, требующих не только пристального внимания как ученых, так и политиков, государственных деятелей, но и адекватного мудрого ответа России на возникающие при этом вызовы времени, истории и современности.

5. КОНФЛИКТНОЕ ТРАНСГРАНИЧНОЕ, МЕЖЭТНИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Конфликтное пространство демократической России включает в себя спорные пограничные территории с соседними государствами; территориальные, финансово-экономические, имущественные и политические претензии к России со стороны как государств, так и отдельных граждан, связанные в основном с итогами Второй мировой войны и распадом Советского Союза; этническую напряженность, конфликтные проблемы адаптации мигрантов, экономической и демографической экспансии; другие конфликтные факторы. К их числу, исключительно по приватному, личному мнению автора, который не является официальным лицом, относятся следующие.

- Борьба за влияние в Арктике, за господство на Северном морском пути и в северных студеном морях.
- Конфликтная ситуация с Норвегией вокруг острова Шпицберген (русский остров Грумант), разграничение морского пространства в Баренцевом море.
- Претензии других государств, транснациональных компаний на углеводородные месторождения на шельфе арктических морей.
- Территориальные притязания финской организации «Про Карелия», выступающей за возврат в состав Финляндии и ЕС территорий Карелии, Печенги и Саллы, а также некоторых островов Финского залива.
- Требования прибалтийских государств Латвии, Литвы и Эстонии к России выплатить компенса-

цию за якобы их «оккупацию» в 1940–1991 гг., а фактически за свое длительное совместное социокультурное, политическое и экономическое пространство, за проживание в одном общем доме.

- Потенциально опасная ситуация, возможные в будущем осложнения с Калининградской областью, бывшей территорией Германии (Пруссии).
- Проблемы Крыма и ряда областей Украины, населенных в преобладающей массе своей русскими, ущемление их прав (русский язык, образование и др.).
- Конфликт с признанием и вхождением Приднестровской Республики в состав Российской Федерации.
- Конфликт с Грузией по вопросам признания независимости и возможного вхождения в состав Российской Федерации Республики Абхазия и Республики Южная Осетия.
- Экономическая и социально-миграционная, демографическая экспансия Китая в Сибири и на Дальнем Востоке России.
- Конфликтная ситуация вокруг заключения мирного договора с Японией и ее притязания на возврат четырех Южнокурильских островов.
- Разграничение морских пространств с США, ратификация Россией межправительственного соглашения 1990 г.
- Межэтническая напряженность внутри страны, конфликтные проблемы адаптации мигрантов, взаимодействия разных культур и конфессий.

Некоторые из указанных выше конфликтных трансграничных, межэтнических ситуаций периодически обостряются, некоторые тлеют годами. В острейшие конфликты могут перерасти в ближайшей перспективе (5–7 лет) отношения с Украиной, Грузией, Молдавией из-за признания независимости Приднестровской Республики, Республики Абхазия и Республики Южная Осетия, которые в итоге распада Советского Союза стали фактически самостоятельными государствами. Большую опасность представляют

межэтнические распри и конфликты между этносами и людьми внутри страны на бытовом, межкультурном, межконфессиональном уровнях.

Острейшая невидимая всему миру «война» уже давно идет за обладание арктическим безмолвным холодным пространством, имеющим важнейшее военно-стратегическое значение в мировой геополитике, богатом углеводородным сырьем.

Арктика занимает уникальное географическое положение. Это северная околополярная область, состоящая из Северного Ледовитого океана и окружающих его окраин трех материков — Европы, Азии и Северной Америки, вследствие чего этот регион иногда называют «полярным Средиземноморьем».

Жизнедеятельность в российской Арктике полностью зависит от поставок продовольствия, топлива и товаров первой необходимости по Северному морскому пути. Кроме того, можно еще отметить такие конфликтные черты внутренней среды этой территории:

- абсолютно дискомфортные для проживания и трудовой деятельности природно-климатические условия;
- исключительную уязвимость от антропогенного воздействия окружающей природной среды и необратимость ее нарушений;
- еще более низкую по сравнению с другими районами Севера адаптируемость к рыночным условиям;
- значительную долю коренных малочисленных народов Севера и постоянно проживающих здесь людей в общей численности населения.

Особые национальные интересы России в Арктике сосредоточены в области обороны, экономики, геополитики, науки и экологии. Оборонные интересы вызваны прежде всего базированием и развертыванием в Арктике основных морских стратегических ядерных сил России. Экономические интересы объясняются наличием в Арктике крупнейших запасов полезных ископаемых, являющихся во многом определяющими для развития экономики всей страны уже сейчас и особенно в перспективе (углеводороды, цветные и благородные металлы и др.). С точки зрения геополитики Арктика является местом пересечения интересов многих государств в силу особого географического положения этого региона, который играет важную роль в стратегии как арктических, так и

неарктических государств. Роль науки для Арктики особенно велика в связи с тем, что происходящие здесь природные явления и глобальные процессы на Земле теснейшим образом взаимосвязаны, а решение экономических и оборонных задач без надлежащего научного обеспечения в Арктике просто невозможно. Поэтому сохранение достигнутых ранее лидирующих позиций отечественной науки в Арктике является важной национальной задачей. Интересы в области экологии вызваны тем, что Арктика остается пока в целом одним из наименее загрязненных регионов Земли и играет большую роль в сохранении биологического равновесия на планете, но интенсивно загрязняется за счет местных источников, трансграничного переноса, а в обширных районах индустриального освоения и оборонной деятельности окружающая среда подвергнута необратимым изменениям¹.

Проблемы Арктики занимают первостепенное место в системе геополитических интересов России. В условиях глобализации, по существу, началась «холодная война» за Арктику. Эта война идет уже не первый год. Повторюсь еще раз, что Русский Север, Арктика — это громадные запасы минерального и биологического сырья, экологическая кладовая и климатическая лаборатория всей планеты; это *резервное пространство* для России и всего мира. Это и уникальное коммуникационное пространство. Единственный безопасный, полностью контролируемый Россией выход через студеные северные внутренние моря в Мировой океан. Это перспективный и безопасный морской транзит грузов из Европы в Азию. В Арктике пролегает самый короткий путь между Атлантическим и Тихоокеанским макрорегионами глобального масштаба, в том числе так называемый «новый путь из варяг в японцы», из Скандинавии, Европы в Японию и Китай. Одной из важнейших задач поэтому является развитие транспортной, энергетической и коммуникационной инфраструктуры северных российских территорий. До тех пор, пока океанский фасад России не стянут обручем коммуникаций, удерживающих его в рамках целостного геополитического и социально-экономического пространства, оградить его от многочисленных территориальных посягательств соседей и агентов глобализации будет сложно. Какова роль Российского государства на Севере? Должен ли «северный обруч» находиться в крепких руках госу-

¹ См.: Дорощев, М.Д. Арктика: освоение и перспективы развития // Европейский Север России: экология без границ. Архангельск, 2000. С. 47 — 49.

дарства? Ответы на эти и другие вопросы имеют не только научный, но и практический интерес.

Статус Арктики определяется Постановлением Президиума ЦИК СССР от 15 апреля 1926 г. «Об объявлении территорий Союза ССР земель и островов, расположенных в Северном Ледовитом океане», которое определило, что все земли и острова, которые открыты или могут быть открыты в секторе, прилегающем к северному побережью России до Северного полюса (этот сектор нанесен на все географические карты), принадлежат России. Это официально не оспаривается ни одной из арктических стран. Тем не менее иногда в зарубежной прессе появлялись статьи на историческую тему и возникали претензии на остров Врангеля и даже на остров Новая Земля со стороны зарубежных государств. Правовой статус морских пространств Арктики вытекает из Конвенции ООН по морскому праву и федеральных законов «О континентальном шельфе Российской Федерации», «Об исключительной экономической зоне Российской Федерации», «О внутренних морских водах, территориальном море и прилежащей зоне Российской Федерации» и др. Однако этими законами не определены внешняя граница континентального шельфа России и линии разграничения морских пространств с сопредельными государствами.

В соответствии с Конвенцией ООН по морскому праву (вступила в силу в ноябре 1994 г.) континентальный шельф прибрежного государства может простираться за пределы 200-мильной исключительной экономической зоны, если Международная комиссия ООН по границам континентального шельфа согласится с геологическим обоснованием внешней границы шельфа, представленным прибрежным государством. Геолого-геофизические исследования по обоснованию границы континентального шельфа России в Северном Ледовитом океане проводились с 1989 г. По предварительным оценкам можно было бы обосновать суверенные права России на пространства морского дна общей площадью 1,5 млн км² за пределами нашей исключительной экономической зоны с прогнозными запасами углеводородов 15–20 млрд т. Однако для этого нужно было завершить экспедиционные геолого-геофизические исследования, которые были прерваны в 1993 г. из-за отсутствия финансирования. В декабре 2001 г. Россия все же подала в комиссию ООН заявку об определении внешних границ континентального шельфа, выходящих за границы

200-мильной зоны. Речь шла о закреплении за Россией 1,2 млн км² морского дна в Арктике с общими прогнозируемыми запасами 4,9 млрд т условного углеводородного топлива. Дно сектора Северного Ледовитого океана по геологическому происхождению является продолжением континента и поэтому в соответствии с Конвенцией ООН о континентальном шельфе должно считаться российским. Интерес к определению внешних границ континентального шельфа за пределами 200-мильных экономических зон прибрежных стран в мире чрезвычайно велик¹.

Материалы об определении внешних границ континентального шельфа России были переданы тогда для ознакомления правительствам США, Канады, Норвегии и Дании, которые в целом негативно отнеслись к данной акции. При этом в данной конфликтной ситуации в стремлении доказать права своего государства на арктические шельфы заинтересованные страны обращаются к тем историческим временам, когда не было не только государств, но и самого человека как вида, и абсурдность такой ситуации никого не смущает. Не является секретом, что закрепление России в Арктике шло не просто и драматично. Например, Норвегия долгие годы не признавала за Россией прав на архипелаг Новая Земля, а Шпицберген норвежцы называют Свальдбергом, а поморы Грумантом, хотя даже сами скандинавские ученые признают тот факт, что поморы освоили Шпицберген задолго до скандинавов. Русские поморы в прошлые века имели свои промыслы и в Гренландии, которую называли Большим Грумантом. Но тогда Арктика действительно была ничьей, да и Норвегии, Америки и Канады как государств фактически еще не существовало на земном шаре. Зато сегодня, когда речь идет о богатых нефтью и газом арктических шельфах, любые доводы в пользу той или иной стороны идут в ход. Комиссия ООН, определяющая границы континентального шельфа, в июле 2002 г. признала участки морского дна в районах Баренцева, Берингова и Охотского морей российским континентальным шельфом. Точные координаты внешних границ России должны быть определены после окончательного урегулирования вопросов о разграничении морских пространств с Норвегией, США и Японией². Однако вопросы

¹ См.: Мосеев, И. Кому принадлежит Арктический пирог? // Бизнес-класс. Архангельск. 2002. 28 января – 2 февраля.

² См.: Границы шельфа остаются под вопросом // Бизнес-класс. Архангельск. 2002. 15 – 21 июля.

разграничения морских пространств с Норвегией, США и Японией не урегулированы до настоящего времени.

Переговоры с Норвегией о делимитации (разграничения) морских пространств ведутся с 1970 г. СССР настаивал на проведении разграничительной линии по западной границе полярных владений нашей страны, установленной Постановлением Президиума ЦИК СССР от 15 апреля 1926 г. «Об объявлении территорией Союза ССР земель и островов, расположенных в Северном Ледовитом океане». Норвегия добивалась разграничения по так называемой срединной линии, находящейся на равном расстоянии от территории двух стран и проходящей значительно восточнее границы полярных владений нашей страны. В этом случае мы теряли бы примерно 155 тыс. км² морских пространств, включая находящуюся здесь нефтегазоносную структуру Федынского, которая гораздо перспективнее и богаче широко известно-го Штокмановского месторождения.

В результате длительных переговоров был достигнут незначительный прогресс, в основном касающийся северной части разграничительной линии. По южной ее части, имеющей большое экономическое и оборонное значение для России, договоренности не были достигнуты, но двусторонние переговоры продолжаются. Представляется, что национальным интересам России отвечала бы такая позиция в данной конфликтной ситуации: переговоры с Норвегией вести, но не идти на серьезные уступки по разграничению, оставляя решение вопроса до лучших времен; вновь вернуться к нашим предложениям, выносившимся еще в 1988 г., о совместной разработке нефтегазовых месторождений на структуре Федынского на паритетных началах.

Как только Россия признала в 90-е гг. XX столетия сам факт спорной принадлежности Южных Курил, последовала цепная реакция по другим пограничным территориям. В Германии вспомнили о прусских корнях Калининградской области. Казахстан начал претендовать на окруженный нефтью и газом каспийский остров Укатын. А Норвегия решилась на беспрецедентный шаг, лишив Россию в одностороннем порядке ее законных экономических прав на исконно русских островах Грумант, именуемых ныне Шпицберген. Норвежцы, подчеркивая свои амбиции и национальные приоритеты в Арктике, никогда не употребляют название «Шпицберген», называя его Свальберг. Тем самым они подчеркивают свои якобы исконные права на русский Грумант.

Парламент Норвегии в июне 2001 г. утвердил закон «Об охране окружающей среды» на архипелаге. Таким образом оказался нарушен бессрочный Парижский договор 1920 г. по Шпицбергену. Согласно ему все подписавшие договор страны имеют равные экономические права на Шпицбергене и прилегающей к нему акватории. Грумант был открыт русскими поморами еще в XII в. и до конца Первой мировой войны считался ничейным. В 1920 г. был подписан Парижский договор по Шпицбергену, в котором признавался суверенитет Норвегии, но остальные страны-участницы получали равные экономические права в этом регионе. Правительство Норвегии обязалось бесплатно и на любой срок предоставить этим государствам и их компаниям земельные и водные участки на острове и в акватории. В 1924–1935 гг. СССР вошел в Парижский договор, что позволило обосновать здесь шахты и поселки Баренцбург, Лонгьир, Пирамида. Ежегодно добывалось 300 тыс. т угля. На Шпицбергене проживало более тысячи россиян¹.

По мнению губернатора Мурманской области Ю. Евдокимова, предпринимаются попытки вытеснить Россию со Шпицбергена. По некоторым данным, на Шпицбергене, островах Медвежий, Надежды и Белый предполагается размещение элементов системы американской ПРО. Это при том, что архипелаг и прилегающий к нему бассейн объявлены вечно демилитаризованной и нейтральной зоной. Конкурентам российских компаний не терпится вытеснить нас со Шпицбергена и в экономической сфере, так как там имеются значительные ресурсы. Более того, Норвегия претендует на крупнейшие газовые месторождения Баренцева моря вплоть до российской Земли Франца-Иосифа; активно протестует против транспортировки нефти, ядерных отходов вдоль норвежского побережья. Россия пренебрегает, в свою очередь, правом Норвегии на регулирование рыбных ресурсов вокруг Шпицбергена. В 1977 г. Норвегия ввела вокруг Шпицбергена природоохранную зону для сохранения морских ресурсов, которую признали только Канада и Финляндия. Постоянно обостряют ситуацию и задержания российских траулеров, которые, по оценке норвежских специалистов, якобы ведут промысел с нарушением правил рыболовства. МИД Норвегии активно работает над вопросом о расширении норвежского континентального шельфа до 350 морских миль от побережья.

Важнейший вывод для нашей страны заключается в признании тех фактов, что Арктика для России — это:

¹ См.: *Российская газета*. 2001. 14 июня.

- экстремальное природно-климатическое пространство, климатическая лаборатория всей планеты и богатейший сырьевой резерв глобального значения;
- уникальное коммуникационное пространство, через которое осуществляется выход России в Мировой океан. Перспективный «арктический транспортный коридор», Северный морской путь. Новый путь «из варяг в японцы»;
- важнейшая акватория базирования военно-морских сил стратегического назначения России и других стран, арктический щит России.

Северное конфликтное морское пространство имеет недостаточно определенные государственные границы (Россия, Норвегия, США). Территориальное море, исключительные экономические зоны и континентальный шельф пяти прибрежных арктических государств (Россия, Канада, США, Норвегия, Дания) не охватывают полностью все пространства Северного Ледовитого океана, однако перекрывают подходы к нему со стороны Атлантического океана, не говоря уже о Тихом океане. В восточной части Арктики разграничение морских пространств с США осуществлено на основе подписанного в 1990 г. межправительственного соглашения. Американской стороной соглашение ратифицировано, Россией — нет. Ряд российских специалистов считает, что это соглашение ущемляет наши национальные интересы, связанные с морскими биологическими и углеводородными ресурсами в Беринговом море.

Северный морской путь согласно Федеральному закону «О внутренних морских водах, территориальном море и прилежащей зоне Российской Федерации» является национальной транспортной коммуникацией в Арктике. Однако он проходит в морских пространствах с различным с точки зрения международного права режимом плавания: во внутренних водах действует разрешительный порядок, в территориальном море существует право мирного прохода, а в исключительной экономической зоне и за ее пределами — свобода судоходства. Поэтому установление российских правил плавания на всем протяжении Северного морского пути вызывает возражения иностранных государств. Однако до настоящего времени в российской Арктике не пролегли международные су-

доходные пути, что дает основание распространить практически на все расположенные здесь проливы режим, исключающий их бесконтрольное использование иностранными судами. Кроме того, Конвенция ООН по морскому праву наделяет прибрежное государство особыми правами в отношении предотвращения и сохранения под контролем загрязнения морской среды в покрытых льдом районах, где и проходит Северный морской путь.

В центральной части Арктики находится обширная околополюсная область за пределами национальной юрисдикции России, Канады, США, Норвегии и Дании. В недрах этого глубоководного, покрытого льдом района с очень суровым климатом также прогнозируются крупные запасы углеводородов, которые при нынешнем уровне развития науки и техники являются недоступными, но в будущем могут представлять значительный интерес. Воспользоваться этими ресурсами захотят страны с высоко развитыми технологиями, в том числе неарктические страны.

Неарктические страны (ФРГ, Великобритания, Нидерланды, Япония, Франция, КНР, Польша и др.) также проявляют к изучению Арктики и освоению ее ресурсов возрастающий интерес. Эта же тенденция заметна и со стороны глобальных международных организаций и программ (ООН, ЮНЕСКО, Европейский союз и др.). Так, Европейский союз объявил о развитии в своей политике «северного измерения», которое направлено частично в сторону Арктики. Такие тенденции, свидетельствующие об интернационализации проблем Арктики, не отвечают долговременным национальным интересам России. Например, вовлечение глобальных международных организаций в арктические проблемы может быть использовано как прецедент для применения универсальных международных механизмов для регулирования деятельности, освоения ресурсов и разрешения спорных вопросов в Арктическом регионе. В общем, в Арктике складывается довольно серьезная конфликтная ситуация, требующая пристального внимания России и принятия адекватных мер.

В Финляндии, в свою очередь, появились публикации, в которых излагаются планы присоединения к ней Каре-

лии и других территорий России. Пока это проекты общественных организаций, а не финского государства. Но нельзя исключать вероятность того, что может наступить «удобный момент», когда подобные притязания к России станут элементом государственной политики.

В России лишней земли нет

«Возвращение Карелии» — так называется книга, опубликованная только что в Финляндии. Авторы издания подсчитали, что, вернув обратно часть Карелии, Финляндия получила бы колоссальную экономическую выгоду. Спонсором издания и презентации выступила организация «Про Карелия». После развала СССР она стала особенно активно выступать за возврат в состав Финляндии и ЕС территорий Карелии, Печенги и Саллы, а также некоторых островов Финского залива. В организации составлен детальный план возвращения территорий, к которому имеет отношение также проблема русского населения.

«Благодаря возвращенным территориям у нас значительно сократилась бы безработица: в строительной отрасли в течение 10 лет было бы занято полмиллиона человек, появилось бы 150–200 тысяч постоянных рабочих мест. Развитие народного хозяйства получило бы мощный толчок, в стране ускорился бы экономический рост», — заявил на презентации автор книги Вейкко Сакс. Активисты организации подсчитали, что на восстановление и поднятие до европейского уровня развития «возвращенных территорий» Суоми пришлось бы потратить € 30 млрд в течение десяти лет. Частные инвестиции в регион могли бы составить € 20 млрд, из которых большая часть пошла бы на строительство и восстановление зданий. По мнению организации, Европейский союз также мог бы выделить средства на это «благородное» дело.

В «Про Карелии» считают, что развивающаяся и промышленная Карелия могла бы послужить на пользу и Петербургу. Вместе с возвращенными территориями крупные российские нефтяные порты достались бы Финляндии. «Присоединение Карелии к Финляндии было бы выгодно российским нефтяным компаниям, поскольку для них открылись бы новые сферы деятельности в ЕС», — считают в организации. Кстати, по ее данным, цели и задачи «Про Карелии» разделяют почти два миллиона из пятимиллионного населения Финляндии.

Организация составила для правительства Финляндии план действий на десять лет вперед, который можно было бы начать реализовывать с момента присоединения Каре-

лии. По мнению организации, туда переехали бы 300 тысяч финнов. «Мы надеемся, что в Финляндии, а затем и в ЕС начнется обстоятельное обсуждение этой темы. Только после этого Финляндия могла бы сделать России предложение о возврате территорий», — заявил Сакс на презентации. Активисты организации считают, что Финляндия уже сейчас должна на официальном государственном уровне обсуждать этот вопрос с Москвой.

Официальный Хельсинки пока заявляет, что территориальный вопрос не может быть темой межгосударственного общения с Россией. Эта тема была снята сразу после войны в результате заключения в 1947 г. Парижского мирного договора. Руководство Финляндии никак не прореагировало на издание книги и даже не пришло на ее презентацию.

Михаил Маргелов, глава комитета по международным делам Совета Федерации: «Мирный договор между СССР и Финляндией, подписанный по итогам Второй мировой войны, закрепил нынешние границы между нашими странами. Сегодня это успешно функционирующая граница России и Евросоюза. Любые попытки пересмотреть ее линию бессмысленны и невозможны. Если некоторые финские исследователи считают, что они в состоянии убедить свое правительство стать безответственным и начать политику, противоречащую своим обязательствам как страны — члена Евросоюза, то флаг им в руки. Но вся стабильность финского государства после Второй мировой войны зиждилась сначала на проведении политики Паасикиви — Кекконена, а теперь основывается на взаимоотношениях Евросоюза и России. Выводы авторов книги ударяют прежде всего по основам стабильности Финляндии. Я считаю, что финское правительство должно объяснить авторам книги, что вопрос о возвращении Карелии не стоит и не может стоять. Совершенно ясно, что эта книга не может являться элементом российско-финской повестки дня двусторонних межгосударственных отношений. Позиция российской власти должна заключаться в следующем: "В России лишней земли нет. Разговоров на эту тему мы вести не должны"».

*Надежда Сорокина. Страсти по Карелии.
Финские реваншисты претендуют
на кусок российской земли.
Российская газета. 2005. 4 марта*

У прибалтийских стран проявляются конфликтные претензии к ранее существовавшему длительное время общему социально-экономическому и политическому

пространству с другим государством в условиях политического тоталитарного режима, ушедшего не так давно по историческим меркам в небытие. Страны Балтии требуют от России покаяния за «геноцид в СССР» литовцев, латышей и эстонцев. Однако еще в 1989 г. на II съезде народных депутатов СССР было принято постановление, в котором секретные приложения к пакту Молотова – Риббентропа (а именно по ним Латвия, Литва и Эстония вошли в состав СССР) были осуждены и объявлены недействительными. Уже много лет между Москвой, с одной стороны, и Ригой, Вильнюсом и Таллинном — с другой, ведется разговор о компенсациях за якобы их «оккупацию в 1940 – 1991 гг.». Литовцы подсчитали, что Россия как преемница СССР должна выплатить Литве \$20 млрд. По предварительным оценкам Латвии, сумма компенсации будет не менее \$100 млрд. Эстония требует \$4 млрд и претендует на часть российской территории в Псковской области. Материалы для так называемой «Белой книги» в Эстонии подготовила специальная государственная комиссия, работавшая над документом в течение 12 последних лет. В книге обоснованы материальные претензии Эстонии к России. В ней указано, что в годы советской и фашистской оккупации в период с 1940 по 1991 г. республика потеряла 17–18 % своего населения, что составляет около 180 тыс. человек. Но так как период немецкой оккупации был сравнительно недолгим, основное внимание было уделено советскому периоду. По мнению авторов документа, только Советская армия нанесла ущерб окружающей среде на \$4 млрд.

Не сумев добиться извинений и денег от российских властей напрямую, руководители Латвии, Литвы и Эстонии решили действовать через своих соотечественников, живущих за рубежом. Первыми готовы начать атаку на Москву американские литовцы (их диаспора в США составляет 1 млн человек). Они обещают забросать суды США индивидуальными исками с требованием возместить им материальный и моральный ущерб, нанесенный «советским режимом». В качестве ответчика будет выступать Россия. Если иски действительно станут массовыми, не обра-

щать внимания на них Москва уже не сможет. Прецедент есть: многочисленные иски евреев к Германии в судах США в конечном итоге заставили немецкое правительство начать платить компенсации. Кроме того, приводится аргумент, что Россия ведь выплачивает своим гражданам за ущерб, понесенный от массовых репрессий¹.

Странная получается логика в этом и других подобных конфликтных ситуациях. Претензии одной стороны предъявляются фактически к умершему в прошлом веке тоталитарному политическому режиму, отжившему свое, да еще вдобавок бывшему частью нашей совместной жизни. Как будто русские, наши родные и близкие не сидели в одних лагерях с эстонцами, латышами и литовцами, украинцами, грузинами, не подвергались массовым репрессиям. Общий «вождь всех народов» умер в марте 1953 г., массовых репрессий затем уже не было. А сейчас получается, что как будто все россияне от мала до велика сегодня виноваты в том, что ушедшей в прошлое страной долгое время управлял грузин с русским псевдонимом, что в правящей коммунистической партии состояли и русские, и евреи, и латыши, и литовцы и эстонцы, грузины, украинцы, татары и т. д. Что на выборах в органы советской власти при тайном голосовании не было протестного голосования, не было слышно протестующих эстонских и литовских, латышских, грузинских, украинских диссидентов? Помним мы, конечно, и о вкладе латышских стрелков в создание и укрепление общего тоталитарного политического режима; о хрущевском волюнтаризме и безответственности, его «широких жестах» по поводу Крыма и других территорий. Сегодня претензии, по существу, предъявляются всем россиянам, нас опять загоняют в тупик долгов, территориальных притязаний. Мы опять должны стоически терпеть и жить хуже, чем другие, платить за прошлое?

А кто оценит в рублях или долларах тот вклад, который внесло Советское государство в развитие инфра-

¹ См.: Шестернина, Е. Литовцы подадут на Россию в американский суд // Известия. 2005. 17 ноября.

структуры и индустриальное развитие Литвы, Латвии, Эстонии, Украины и Грузии? У меня лично есть свой виртуальный исторический счет к Советскому государству. Кому предъявить иск с вопросом о том, почему строились современные морские порты в Прибалтике, а не в Архангельске и Мурманске? Почему Крым передали Украине? Почему сегодня нарушаются мои права? Почему молчит Российское государство, когда «политические охлократы» оскорбляют весь русский народ и другие этносы? И этот перечень можно продолжить.

В российских СМИ уже были выступления предъявить свой счет странам Балтии. Существующие, например, сегодня производственные мощности, инфраструктура морских портов в Эстонии, Латвии, Литве создавались во многом благодаря помощи Советского Союза. Это касается и практически бесплатных энергоносителей, поставлявшихся туда, и создания различных отраслей индустрии, которые и сегодня составляют основу экономики этих стран, хотя и нуждаются в модернизации. Не думаю, что это лучший способ разрешения конфликта, но если обстоятельства вынуждают, то необходимо действительно считать и тщательно все пересчитывать. Делать историческую и социально-экономическую оценку нам самим, чтобы за нас это не делали другие. В этом конфликте информационное пространство пока, к сожалению, заполнено информацией только с одной стороны.

Когда началась перестройка, мы боролись вместе с народными фронтами и другими демократическими движениями за нашу и вашу свободу. Что произошло теперь, что изменилось? Получили других союзников — США, ЕС, утратили свой суверенитет и сменили демократические лозунги на радикально националистические, охлократические. Памятник советскому воину — освободителю от фашизма некоторые эстонцы считают памятником советскому оккупанту. Сравнивают при этом, что *«одни оккупанты были лучше, чем другие»*?! А если задать вопрос, а сколько самих эстонцев, латышей и литовцев воевало в Красной армии? Сколько их погибло при освобождении стран Балтии, других европейских народов? Сегодня в странах Бал-

тии в моде те, кто воевал на стороне фашистов. А куда исчезла другая часть народа, воевавшая на стороне антифашистов? За несколько лет работы над «Белой книгой» ее авторы не удосужились посчитать потери Красной армии в боях за освобождение Эстонии от фашистов и размеры инвестиций, направленных на восстановление республики и промышленности после войны. И уж совсем риторический вопрос: сохранились бы до настоящего времени все балтийские этносы, если бы победили не Советский Союз, США и их союзники, а фашистская Германия?

Сложной остается конфликтная ситуация вокруг республик *Приднестровья, Абхазии и Южной Осетии*, народы которых при обвальном самоуничтожении Советского Союза не захотели входить в состав новых независимых государств Молдавии и Грузии. Не имея возможности детально осветить весь конфликтный процесс, останавливаюсь лишь на отдельных аспектах разрешения данных конфликтов.

История приднестровского суверенитета начинается с 1990 г., когда на референдуме жители республики голосовали за образование Приднестровской АССР. Второй референдум прошел в 1991 г. — на нем ставился вопрос о независимости от Молдавии. Вскоре после этого между Приднестровьем и Молдавией вспыхнула война, прекратившаяся лишь после введения в зону конфликта российских миротворцев. Затем проводились всенародные голосования по вопросам вывода российских войск (1995) и присоединения к союзу России и Белоруссии (1998). Попытки урегулировать приднестровскую проблему предпринимались неоднократно. В ноябре 2003 г. Кишинев и Тирасполь были готовы подписать подготовленный при посредничестве Москвы план урегулирования, так называемый «меморандум Козака». Предусматривалось создание на территории Молдавии федеративного государства с широкими правами для Приднестровья, придание официального статуса русскому языку и сохранение присутствия российских миротворцев. Но Кишинев под давлением Евросоюза отказался от этого плана буквально накануне его официального подписания.

На очередном референдуме 17 сентября 2006 г. взрослому населению Приднестровья было предложено ответить на вопросы: «Поддерживаете ли вы курс на независимость Приднестровской Молдавской Республики и последующее свободное присоединение Приднестровья к Российской Федерации?» и «Считаете ли Вы возможным отказ от независимости Приднестровской Молдавской Республики с последующим вхождением в состав Республики Молдова?» В итоге 97,1 % населения Приднестровья проголосовали за независимость республики и последующее присоединение к России. Войти в состав Молдовы были готовы 3,4 % приднестровцев. И это при том, что молдаван в Приднестровье проживает 31,9 %, русских — 30,4 %, украинцев — 28,8 %¹. Но итоги этого вполне легитимного и демократического волеизъявления народа Приднестровья не признали Совет Европы, Европейский союз, США и другие страны. Почему?

В этой и других подобных конфликтных ситуациях Россия должна наконец-то четко определиться в своей национальной политике с приоритетами и долгосрочной стратегией по собиранию земель, населенных русскими и другими этносами, добровольно желающими войти в состав Российской Федерации. Открыто, публично заявить о своих стратегически важных для России планах всему мировому сообществу. Не играть в дипломатические игры, обманывая прежде всего себя, своих соседей, а вести себя достойно, честно, открыто говорить о своих национальных интересах. Россия не имеет морального, человеческого права отворачивать протянутую руку своих бывших соотечественников, оказавшихся волею судьбы в итоге недалекой ельцинской политики в одночасье за пределами своей страны. Необходимо немедленно официально на государственном уровне признать независимость Приднестровской республики по итогам проведенного референдума. А затем продолжать вести целенаправленную работу по социально-экономическому сбли-

¹ См.: Шестернина, Е. Приднестровье войдет в состав России через пять – семь лет // Известия. 2006. 19 сентября.

жению, введению единой валюты — российского рубля, согласованию законодательной базы с тем, чтобы через три – пять лет переходного периода Приднестровье смогло войти в состав Российской Федерации с самыми широкими правами автономного государственного образования.

Парламент другой непризнанной Республики Южная Осетия еще в 2004 г. принял обращение к Государственной Думе Российской Федерации с просьбой признать независимость республики и принять меры по защите проживающих в ней российских граждан. «Ввиду реальной угрозы новой агрессии Грузии против Южной Осетии, основываясь на исторически обусловленной связи с Россией и исходя из воли народа, выраженной на референдуме в январе 1992 года, парламент Республики Южная Осетия обращается к Государственной Думе Российской Федерации с просьбой о признании независимости Республики Южная Осетия и принятии мер по защите российских граждан, проживающих в Южной Осетии», — говорится в принятом документе¹.

Вполне разумный, реальный и мирный способ урегулирования конфликтов Грузии с Абхазией и Южной Осетией публично предложил в октябре 2005 г. Виталий Третьяков, главный редактор журнала «Политический класс». *Мирный план В.Третьякова* включает шесть пунктов.

1. Россия фиксирует реальность, а именно фактический распад Грузии в административных границах Грузинской ССР, и отказывается от признания территориальной целостности Грузии.
2. Россия признает независимость Республики Абхазия и Республики Южная Осетия.
3. Россия предлагает населению этих государств еще раз путем референдума определиться в своем желании войти в состав Российской Федерации.
4. Если таковое желание будет подтверждено, Россия соглашается на вхождение этих государств в состав РФ.
5. Идя навстречу Республике Грузия, Россия выкупает у этого государства фактически неконтролируемые

¹ См.: Богданов, В. Нам предлагают войну : Южная Осетия просит защиты у России // Российская газета. 2004. 9 июня.

ею территории Абхазии и Южной Осетии ценой по \$1 млрд за одну территорию. Компромиссный вариант: Россия арендует у Грузии обе эти территории на 150 лет за общую сумму в \$1 млрд, выплачиваемых как арендная плата сразу и полностью.

6. Россия гарантирует расселение всех беженцев, покинувших эти территории после 1991 г., если они пожелают вернуться, и оказание им необходимой для этого материальной поддержки.

«Права, интересы и желания абхазов и осетин соблюдены, права грузин, желающих стать гражданами России, тоже. Грузия сохраняется как государство и получает компенсацию за понесенные ею «моральные», но не фактические потери. Для России снимается проблема конфликта с Грузией. В отношениях между Москвой и Тбилиси исчезают все двусмысленности»¹. Полностью разделяя мирный и по-настоящему конструктивный подход к разрешению этого затянувшегося конфликта, хочу напомнить студентам, что в свое время российская Аляска была продана США на более худших условиях.

Самой же серьезной внешней угрозой для демократической России в ее конфликтном трансграничном пространстве является *Китай*, наш могучий сосед в Азии с населением свыше одного миллиарда человек и мощной растущей экономикой. В своем динамичном развитии Китай сталкивается с нехваткой энергоресурсов, продовольствия, пахотных земель. Катастрофической является экологическая ситуация, элементарно не хватает места для проживания такого гигантского населения. Все эти конфликтные по своей сути внутренние проблемы решаются за счет внешней экспансии. Военную силу мудрый Китай применять не будет, а демографическое оружие обязательно будет. Китай практически не скрывает того, что его целью является внешняя экспансия. В стране официально принята концепция «стратегических границ жизненного пространства», которые должны перемещаться по мере роста «комплексной мощи государства». Счи-

¹ Третьяков, В. Шанс для Тбилиси, выход для Москвы // Российская газета. 2005. 7 октября.

тается, что рост населения и ограниченность ресурсов вызывает естественные потребности в расширении пространства для обеспечения дальнейшей экономической деятельности государства¹.

Такое малозаселенное пространство имеется у соседей в России и Казахстане. Под расширение подведена идеологическая база: официальная китайская историография представляет отношения между нашими странами как перманентную агрессию России, которая как минимум с XVI в. отнимала у Китая его исконные земли, простиравшиеся якобы почти до Урала (еще при Петре I цинские правители Китая заявляли, что граница между Россией и Китаем должна проходить в районе Тобольска).

Существует несколько стереотипов о китайской угрозе. Первый. Через 10 лет Дальний Восток будет заселен китайцами, а потом и вовсе перейдет к Китаю. Второй. На Дальнем Востоке уже 10–12 млн китайцев, то есть в два раза больше, чем местного населения. Третий. Китайцы в массовом порядке женятся на русских, готовя плацдарм для широкой экспансии. Четвертый. Китайцы на Дальнем Востоке используют рабский труд местного населения и платят гроши.

Однако сколько китайцев в России — не знает никто. По данным переписи населения, опубликованной в 2004 г., «постоянно проживающих на территории России китайцев 35 тыс. Всего в России одновременно находится 200 тысяч». По данным МВД, в Российской Федерации «от 400 до 700 тыс. китайцев». Газеты, ссылаясь на компетентные источники, сообщают о миллионах китайцев — от 3 до 12. Половина живущих на Дальнем Востоке китайцев — нелегальные мигранты. Границу они пересекают легально, по 30-дневной туристической визе. Но спустя 30 дней забывают вернуться на родину. Полковник В. Плотников — начальник управления по делам миграции УВД Приморского края говорит так: «Китайская экспансия? Насколько мы ей позволим

¹ Цит. по: Храмчихин, А. Внешняя угроза № 1 // Известия. 2006. 10 января.

быть, столько ее и будет. Китайцев нужно завозить на Дальний Восток, это факт. Иначе некому тут работать. Особенно на селе. Все пьют. Однако потоки китайской рабочей силы нужно контролировать, ими нужно управлять. Можете назвать это управляемой экспансией. Но сегодня рычагов управления нет, потому что у России нет миграционной политики»¹.

По мнению А. Храмчихина, заведующего аналитическим отделом Института политического и военного анализа, «быстро укрепляющаяся китайская армия является существенным фактором экспансии (к 2010 г. она должна превратиться в силу, гарантирующую расширение стратегических границ и жизненного пространства), прямая военная агрессия против нас маловероятна. Китай не любит воевать, да и умеет это делать не лучшим образом, хотя именно эта цивилизация дала нам труды по военной стратегии, актуальные уже более двух тысяч лет. Гораздо проще реализовать „ковоский вариант“ и экономически привязать к себе дальневосточные и сибирские регионы в условиях, когда Россия, не имея даже намека на внешнеполитическую стратегию, сама сдает свой восток. Хотя при наличии стратегии китайскую экспансию вполне можно было бы обернуть себе на пользу. Использование китайской рабочей силы было бы чрезвычайно полезно для России. Многие проекты мы не способны реализовать из-за нехватки трудовых ресурсов (например, масштабное развитие транспортной инфраструктуры к востоку от Урала). Однако это использование должно проходить под контролем России в интересах России. Сегодня китайская миграция идет под контролем Китая в интересах Китая. Ведь у Китая стратегия есть, у России — нет. Даже переезд китайцев в Россию на постоянное место жительства мог бы быть очень полезен, это решило бы наши демографические проблемы. Но и здесь должно соблюдаться одно важнейшее условие: способность российского общества ассимилировать приезжих, делать их россиянами. Еще в недавнем прошлом Россия была одним из самых эффективных

„плавильных котлов“ в мире. Увы, сегодняшнее российское общество разъедается изнутри ксенофобией, безмозглые „защитники русской нации“ бьют уже не только иностранных студентов, потенциально очень полезных (образованных) членов нашего общества, но и полноправных граждан России. Такое общество уже никого не может ассимилировать. Гораздо скорее китайцы ассимилируют россиян в себя, подобно тому как мигранты с Ближнего и Среднего Востока сегодня начинают ассимилировать европейцев на их территории».

В самом российском обществе в последние годы обостряются конфликтные ситуации, связанные с *культурной адаптацией мигрантов*. То тут, то там в разных городах и поселениях страны, на севере и на юге, возникает этническая напряженность, нередко встречаются проявления национализма и ксенофобии. Об этом свидетельствуют взрывы на рынках в Москве, убийства иностранных студентов в Воронеже и Санкт-Петербурге и т. д.

События в карельском городе Кондопоге в сентябре 2006 г. свидетельствуют о латентных, скрытых до поры до времени конфликтных отношениях граждан России, различающихся по своему этническому происхождению, менталитету, образу жизни на бытовом и культурном уровнях. Возмущение терпеливых, спокойных северян вызывало, например, поведение живущей в Кондопоге общины чеченцев. Не всех, те, кто постарше, еще нормальные, говорили жители города. А молодые, 20–30-летние, которые выросли и вошли в сознание на войне, ничего не боятся, человеческой жизнью не дорожат, так как привыкли к смерти. Некоторые чеченцы не просто торговали, а постепенно стали заявлять о себе как хозяева, защитники маленького сорокатысячного города. Особенно местное население возмущал черный мерседес без номеров, пассивное отношение местных правоохранительных органов к зреющему конфликту. Видимо, можно согласиться с тем, что конфликт в Кондопоге обнажил слабость власти, силу крикливых «агитаторов», клубок острых бытовых и межнациональных проблем¹.

¹ См.: Тумакова, И. В поисках «терпимого народа» // Известия. 2006. 11 сентября.

Межэтнические отношения нередко осложняются тем, что конфликтуют люди, не просто имеющие различные культурные традиции и менталитет, принадлежащие к православию или исламу, другим религиям, но и к разным традиционным и новым самоуправляемым общинам.

Концепт «самоуправляемые общины» представляется мне универсальным, фундаментальным, базовым понятием при исследовании межэтнической напряженности, уровней управления в современном глобальном социуме. Изменение роли традиционно существующих этнических общин, их трансформация в реально действующие демократические институты во многом определяется теми ценностями, интересами, потребностями, которые преобладают в тех или иных социально-этнических группах. В этой связи представляет значительный научный и практический управленческий интерес изучение менталитета, образа жизни, ценностей отдельных групп современных мусульман, составляющих ядро подпольных террористических организаций, когда своя жизнь приносится в жертву идеалам, а жизни других людей, даже детей, становятся инструментом достижения своих целей.

По своей сути **современные самоуправляемые общины** — это элементы гражданского общества, или коммунального общества по Д. Беллу, все более берущие на себя выполнение функций государства в решении разнообразных локальных, но жизненно важных для человека задач, удовлетворении потребностей людей в безопасности, коммуникациях, коммунальной инфраструктуре там, где они обитают, отдыхают, трудятся. Это самоуправляющееся микроокружение человека может быть представлено десятками общин самой различной направленности.

- *Местные самоуправляющие общины* — муниципалитеты функционируют на уровне муниципальных образований, городских и сельских поселений. В некоторых странах — коммуны на уровне губерний, регионов. Мегалополисы, кластеры.
- *Культурно-этнические общины*: национально-культурные, культурно-этнические автономии, создаваемые по экстерриториальному принци-

пу, диаспоры национальных меньшинств, территориально-этнические землячества.

- *Общины по месту жительства в городах*: товарищества собственников жилья (ТСЖ), жилищно-строительные кооперативы (ЖСК); дачно-садоводческие объединения и др.
- *Экономические общины*: самоуправляемые объединения экономического локального типа, кооперативы, товарищества, акционерные общества, производственные, саморегулируемые организации в сфере бизнеса.
- *Социальные общины*: локальные социокультурные группы и другие социальные общности, некоммерческие организации, в том числе группы людей по интересам, роду занятий, возрасту.

Сеть общинных отношений опутывает каждого человека на земле с момента рождения до последних дней его жизни в этом мире. И это происходит даже вне его субъективных желаний и стремлений. Статус человека общины может быть врожденным (происхождение, этническая принадлежность и др.) и приобретенным (образование, род занятий, интересов, владение собственностью, овладение вторым языком и т. д.). *Человек общинный* с множеством своих статусов при этом будет гражданином или одного государства, реже двух сразу, или гражданином всего мира. Психологически каждый человек, взаимодействуя с себе подобными, перемещаясь в пространстве и времени, нуждается в участии и любви других, поддержке своей общины, своего государства. Иногда более значимо для людей социальное микроокружение, чем гражданство. Но в любом случае человеческий эгоизм и эгоцентризм в каждом социуме, общине, коммуне без солидарности с другими людьми не стоит и ломаного гроша. Сосуществование на необитаемом острове или среди животных ведет всего лишь к одичанию людей. Где есть человеческая солидарность, там появляется самоуправление и демократия. Там появляется самоуправляемая община, социум, общество и государство. Там проявляется толерантность людей по отношению друг к другу, к другой культуре и иному образу жизни.

**Три года назад в Архангельске открылось
региональное отделение
Всероссийского Азербайджанского конгресса**

Архангельск. Русский Север. 20.05.2004. Сегодня в Архангельске проживает более пяти тысяч азербайджанцев. Их права, обязанности, взаимоотношения с русскими в городе регулируют две организации: землячество «Бирлик» и отделение Всероссийского Азербайджанского конгресса. По словам председателя регионального отделения конгресса адвоката Джамила Алиева, Архангельск — единственный город, где нет серьезных стычек между русскими и приезжими: «Я живу здесь уже 15 лет, четыре года из которых занимаюсь решением проблем своих соотечественников. С администрацией области мы всегда находили взаимопонимание. Если ты приехал сюда работать, с добрыми намерениями, то это здесь только приветствуется. Беспокоит только то, что стало приезжать много молодых ребят из Азербайджана. У нас там другая культура, другой менталитет, который они не успевают впитать в себя. В России же им достаточно легко все достается». Архангельская азербайджанская диаспора очень сильная, что объясняется не только культурными традициями этого народа, но и личными качествами некоторых азербайджанцев, благодаря которым у них почти везде есть «свои» люди: заместитель главы администрации области Юнус Расулов, начальник колонии Рахиб Абдуллаев, адвокат Архангельской областной юридической консультации Джамил Алиев и другие.

Даже такой краткий и далеко не полный анализ показывает всю остроту и актуальность гармонизации конфликтного трансграничного, межэтнического пространства России. Здесь практически еще не затронуты конфликты, связанные с транзитом наркотиков из Афганистана, проблемы Каспийского и Черного морей, сотрудничества с государствами Средней Азии и другие внутренние конфликтные ситуации. Приведенные в учебнике примеры дают некоторое представление о содержании ответов на те вызовы, которые сегодня существуют в трансграничном, межэтническом пространстве России. Чтобы сохранить свою территорию и суверенитет, демократическая Россия должна быть экономически и политически сильной, а не слабой и зависимой. А кто наши самые верные союзники — уже давно известно.

ВЫВОДЫ

Типов конфликтов можно выделить очень и очень много в зависимости от используемых критериев. В данном учебнике предлагается авторская типология конфликтов по субъектам и сферам действия, которая включает внутриличностные конфликты, межличностные конфликты; конфликты между личностью и группой, руководителем и группой подчиненных; межгрупповые конфликты; региональные конфликты; конфликты на уровне общества; глобальные конфликты. По сферам жизнедеятельности человека можно выделить конфликты: семейные, бытовые, трудовые, организационные, межэтнические, коммуникационные, статусно-ролевые, материальные и духовные на основе потребностей, другие.

Выделяются конфликты на уровне общества между сферами жизни социума — экономические, политические, социальные, культурные; между субъектами Федерации и центром; между социальными институтами; отраслями экономики или между секторами общественного разделения труда; между социальными слоями и группами; народом и властью; между различными культурами и этносами; между государственными структурами власти и управления; элитами, финансово-промышленными группами; между политическими партиями и другими общественными объединениями. Выделяют идеологические, финансовые, торговые, таможенные, бизнес-конфликты, корпоративные, конфликты в сфере образования и др.

В глобальном социуме существуют конфликты между богатыми и бедными странами; между мировыми социальными системами, между государствами, обществом и природой; войны за «передел мира», столкновения на религиозной (конфессиональной) основе; жесточайшая конкуренция за овладение природными ресурсами. Международные, межконфессиональные, межэтнические, расовые и другие конфликты могут протекать как в мирной, ненасильственной форме, так и с применением методов вооруженной борьбы. Автором сформулированы две основные стратегии разрешения

конфликтных ситуаций в современном глобальном социуме: «добро через насилие» и «мирное окно возможностей».

Восполняя имеющийся в учебной литературе по конфликтологии и менеджменту пробел, выделяются в отдельную группу экономические — *бизнес-конфликты*. Это споры хозяйствующих субъектов; конфликтные ситуации с органами власти и управления, с потребителями услуг и товаров; конкуренция; коррупция; корпоративные конфликты, гринмэйл; банкротство и др.

Существующее разнообразие конфликтов отражает плюрализм форм, проявлений жизнедеятельности людей, социальных общностей. Приведенные выше типологии позволяют охватить достаточно большое количество конфликтов, но в реальной жизни конфликтов, конечно, еще больше. Конфликтное глобальное поле Земли существует везде, где есть люди, этносы со своими противоречивыми мнениями, взглядами, различными интересами и ценностными ориентациями, своей культурой, где осуществляется их социальное взаимодействие, функционируют семья и государство, организации всех видов, социальные группы, международные объединения, корпорации, бизнес, образование и т. д.

Впервые в учебной литературе по конфликтологии и менеджменту выделяются семь уровней власти и управления в глобальном социуме, на каждом из которых возникают и разрешаются конфликты различной степени в пространственном и временном измерении.

В данной главе вводится новое концептуальное понятие, связанное с типологией конфликтных пространств в глобальном социуме. Конфликтное трансграничное и межэтническое пространство современной демократической России включает в себя, например, спорные пограничные территории с соседними государствами; территориальные, финансово-экономические, имущественные и политические претензии к России со стороны как государств, так и отдельных граждан, связанные в основном с итогами Второй мировой войны и распадом Советского Союза; этническую напряженность, конфликтные проблемы адаптации мигрантов, экономической и демографической экспансии, взаимодействия разных культур и конфессий; другие конфликтные проявления

и конфликтные факторы. Чтобы сохранить свою территорию и суверенитет, демократическая Россия должна быть экономически и политически сильной, а не слабой и зависимой. Проблемы формирования поликультурных городских и сельских социальных общностей, гражданского, коммунального общества требуют постоянной целенаправленной работы по взаимодействию с новыми современными самоуправляемыми общинами.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ПОВТОРЕНИЯ, КОНТРОЛЯ

1. Что лежит в основе любой классификации? Что такое типология конфликтов? Существует ли единая типология конфликтов в науке?
2. Приведите примеры типов конфликтов по уровню и масштабам проявления, субъектам конфликтного противоборства, используя известные вам типологии.
3. Когда социальный конфликт становится юридическим? В чем заключается специфика юридического конфликта? Что предполагает правовое разрешение конфликтов?
4. Опишите известный вам политический конфликт: его стороны, предмет, процесс, границы.
5. Что понимается под конфликтным трансграничным, межэтническим пространством современной демократической России?
6. Приведите примеры территориальных притязаний к современной России. Как вы оцениваете конфликтную ситуацию вокруг Шпицбергена, Карелии, конфликт с Эстонией? Могут ли подобные конфликтные ситуации перерасти в полномасштабное противоборство?
7. Приведите примеры функционального конфликта, нереалистического, парциального, стихийного, межэтнического, социального.
8. При каком стиле руководства чаще всего возникают конфликты между личностью и группой?
9. Сделайте анализ причин какого-либо конфликта на региональном уровне в экономической, социокультурной сферах жизнедеятельности общества.

10. Приведите примеры глобальных конфликтов, дайте их описание и сделайте анализ причин возникновения.
11. Приходилось ли вам сталкиваться с конфликтной личностью? Какие конфликты чаще всего возникают при участии таких личностей?
12. Проанализируйте, какой из семи уровней власти и управления в современном глобальном социуме наиболее полно отвечает требованиям демократии? Ваше отношение к самоуправлению? К суверенной демократии в России?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Конфликты в муниципальном образовании»

Сделайте анализ конфликтов и конфликтных ситуаций в муниципальном образовании, в городе, поселении, где вы живете, работаете. Какие конфликты чаще всего встречаются? Каковы причины их возникновения, их особенности. В чем отличие от других типов конфликтов? Кто в них участвует? Как они протекают? Чем завершаются?

Ответ оценивается по десятибалльной системе, всего до 50 баллов.

«Глобальный социум самоуправляемых общин»

Сделайте анализ семи уровней власти и управления в современном глобальном социуме. Проранжируйте, какой из этих уровней является наиболее и наименее конфликтным? Почему, приведите свои аргументы. Ответ оценивается по десятибалльной системе, всего до 50 баллов.

В глобальной демократической системе власти, формирующейся в XXI столетии, концептуально можно выделить семь взаимодействующих и взаимодополняющих уровней власти и управления (см. схему на с. 193).

Космополитизм, социальное партнерство как проявление солидарности всех земель, новые самоуправляющиеся общины, международные организации начинают играть все более возрастающую роль в жизни современного общества как в глобальном масштабе, так и на уровне государства, регионов. Развитие самоуправления

1. Глобальное управление по типу Организации Объединенных Наций, Совета Безопасности ООН, ЮНЕСКО, ВТО, Всемирного банка и других международных, межцивилизационных объединений

2. Межгосударственное управление — союзы, сетевые объединения государств, цивилизационные межгосударственные структуры — Европейский союз, Содружество независимых государств и др.

3. Государственно-национальное управление на уровне суверенных национальных и многонациональных государств

4. Региональное управление штатов, областей, провинций, автономных республик, губерний, округов, кантонов, других регионов

5. Локальное управление: а) муниципальное управление на уровне муниципальных образований; б) местное самоуправление

6. Социально-общинное самоуправление самых различных социальных общностей, больших и малых групп людей, их организаций, автономий, новых общин

7. Управление поведением масс, охлократия. Власть народа, толпы, в том числе контролируемая охлократия. Демократический базис, источник власти — сам народ, активная личность, соблюдение прав человека. Но при этом проявляется также охлократия, самоуправство, анархия, управление по понятиям, а не по закону, манипулирование общественным мнением, целенаправленное управление поведением масс, хаос

Модель формирующейся демократической системы власти и управления современного глобального социума
(© Лукин Ю.Ф. — Архангельск, 2005)¹

при уменьшении роли суверенитета национальных государств и функционировании межгосударственных мировых институтов становится важнейшим инструментом политики на уровне автономных социально-территориальных общин, экстерриториальных социально-этнических групп людей, характерной чертой нового мирового демократического порядка.

¹ См.: Лукин, Ю.Ф. Глобальный социум самоуправляемых общин.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Анцупов, А.Я. Конфликтология : учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. — 2-е изд. — Минск : «Университетское», 2002.

Ворожейкин, И.Е. Конфликтология : учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М. : ИНФРА-М, 2000.

Конфликтология : учебник / под ред. А.С. Кармина. — СПб. : Лань, 2001.

Курбатов, В.И. Конфликтология : учеб. пособие / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д : Феникс, 2005.

Лукин, Ю.Ф. Глобальный социум самоуправляемых общин : монография / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2006.

Мириманова, М.С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений / М.С. Мириманова. — 2-е изд., испр. — М. : Изд. центр «Академия», 2004.

Основы конфликтологии : учеб. пособие / под ред. В.Н. Кудрявцева. — М. : Юристъ, 1997.

Северное регионоведение в современной регионологии : монография / отв. ред. Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2005.

Смелзер, Н. Социология / Н. Смелзер. — М. : Феникс, 1994.

Юридический конфликт : сферы и механизмы / отв. ред. В. Н. Кудрявцев. — Ч. 2. — М., 1994.

РАЗДЕЛ II

**УПРАВЛЕНИЕ
КОНФЛИКТАМИ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

АНАЛИЗ, ДИАГНОСТИКА, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

Не устранять конфликты, не бояться их, а уметь ими управлять

Философия управления конфликтами. Методы сбора социальной информации. Семь шагов анализа и оценки ситуации в конфликте, в том числе SWOT-анализ стратегий поведения для каждой из сторон конфликта, итоговая конфликтограмма. Прогнозирование конфликта в организации.

1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Конфликты возникают практически во всех сферах жизнедеятельности людей в процессе их взаимодействия и являются естественным состоянием любого общества, большинства организаций. Социальная жизнь плюралистична, многообразна по своей сути. В ней всегда происходит столкновение интересов, ценностей, противоположных мнений людей, идет нескончаемый, перманентный процесс борьбы за власть, за ресурсы, за собственность, за выживание в этом непростом и жестоком глобальном обществе. Управление конфликтами поэтому актуально для организаций всех типов и всех форм собственности, действующих в бизнесе, государстве, обществе. Овладение знаниями, умениями и навыками управления в конфликтной ситуации, разрешения конфликтов является важной компетенцией менеджера любого уровня.

В практике российского менеджмента было время, когда конфликты традиционно рассматривались как нежелательное явление. Их следовало избегать, не допускать, наличие конфликтных ситуаций отрицательно характеризовало уровень менеджмента в организации.

И сегодня еще часть руководителей с удовлетворением заявляет о том, что у них нет конфликтов. Чаще всего за этим стоит желание «не выносить сор из избы», приукрасить истинное состояние дел в организации.

Затем, в конце XX столетия, конфликты стали восприниматься как естественное состояние в обществе, к ним привыкли. Конфликты могли способствовать как разрушению, так и сплочению организации, ее выживанию. Все чаще и граждане, и организации, отстаивая свои интересы, стали обращаться в суды для разрешения конфликтных ситуаций.

Современный подход к конфликтам заключается в том, что конфликты все чаще становятся одним из инструментов развития организации. Конфликты не есть добро, но они не такое уж и зло. Проведение любых, даже самых незначительных изменений в организации, а тем более внедрение инноваций никогда не встречает полного одобрения всех работников, всего состава менеджмента. Это конфликтные процессы по своей объективной сути. Ими необходимо учиться управлять. Здесь автор полностью солидарен с мнением *Л.В. Карташовой*, что менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности. Отсутствие новых идей, соглашательство, старые приемы и методы работы тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации, неизбежно ведут к застою¹.

Управление конфликтами поэтому рассматривается мною как часть общего, стратегического менеджмента организации. Управление конфликтами в организации — это целенаправленное воздействие на противоборствующие стороны конфликта для конструктивного его разрешения.

Управлять конфликтом — значит уметь влиять на конфликт в нужном для организации направлении, добиваться коррекции поведения субъектов конфликтного противоборства, повышать качество менеджмента, про-

водить организационные изменения. Конечным результатом может быть не только урегулирование, разрешение или даже подавление конфликта с целью минимизации неизбежных потерь, но и проявления позитивных функций конфликта в практическом управлении организацией, успешная реализация стратегических целей бизнеса.

В качестве субъектов управления конфликтами могут выступать не только сами противоборствующие стороны, но и другие участники внутреннего конфликтного взаимодействия, имеющие свою мотивацию, планирующие, организующие и контролирующие сложный процесс конфликта. Извне оказывает непосредственное влияние на урегулирование конфликтных процессов так называемая «третья сторона» — это медиаторы, то есть посредники. Менеджеры в организации могут находиться как внутри самого конфликта в качестве его активных участников, так и оказывать влияние на конфликтное противоборство извне, выступая в роли посредников, переговорщиков. Единственное, что им не подходит, это роль пассивного наблюдателя, если конфликт непосредственно связан с теми, кем он управляет на своем рабочем месте.

Управление конфликтами представляет, таким образом, активную управленческую деятельность, осуществляемую на всех этапах возникновения конфликтной ситуации, эскалации и завершения конфликта. Такая деятельность реализуется применительно к конфликтам в виде посредничества, переговоров, проведения организационных изменений, антикризисного управления, использования нормативных и неформальных методов разрешения конфликтов, применения определенных стратегий поведения. В конечном итоге важно добиться прекращения действий всех противоборствующих сторон, конструктивного разрешения конфликтов. В управлении конфликтами, как и в любом другом виде управленческой деятельности, в той или иной форме, прямо или опосредованно всегда реализуются общие функции менеджмента — планирования, организации, мотивации и контроля.

Управление конфликтами по своему содержанию включает три основных направления управленческой

деятельности: анализ, предупреждение (профилактику) и разрешение конфликтов.

Анализ конфликтов включает сбор нужной информации, анализ и оценку реальной ситуации, конфликтных факторов, прогнозирование конфликта, его динамики, исхода. Важнейшей задачей при этом становится понимание причин возникновения конфликтной ситуации, дальнейшей эволюции конфликта, его движущих сил. Объективный всесторонний анализ состояния дел, выявление конкретных конфликтных факторов в социуме или в организации способствуют устранению или минимизации причин, породивших конфликт. Это необходимо и для профилактической деятельности, так как в ходе анализа высвечиваются узкие места, нерешенные проблемы, на которых следует сконцентрировать управление.

Предупреждение конфликтов заключается в создании благоприятных условий для жизнедеятельности людей как в социуме, так и в каждой организации. Важную роль в этом играет социальная ответственность власти и бизнеса. В профилактике конфликтов в организациях решающее значение имеет качество менеджмента — планирование, организация, мотивация людей, контроль, принятие грамотных управленческих решений, умелое использование имеющихся ресурсов. Здесь уместны меры не только по оптимизации управления в самой организации, но и сбалансированность социально-психологического взаимодействия, поддержание сотрудничества, позитивное общение в межличностных контактах. Психолого-коммуникационные технологии предупреждения конфликтов включают изменение своего отношения к ситуации и поведения в ней, способы и приемы воздействия на поведение оппонента. Важное значение имеют компетентная оценка результатов деятельности, позитивная, конструктивная критика как условие предупреждения конфликтов.

Конструктивное разрешение конфликтов предполагает использование закона, нормативных механизмов, легитимных, правовых способов урегулирования конфликтов, применяемых в государстве в данный исторический отрезок времени; эффективно действу-

ющих реальных институтов гражданского общества, инструментов менеджмента в самой организации. Речь идет о структурировании конфликта в самой организации, проведении организационных изменений, антикризисном управлении. Для разрешения конфликтов применяются неформальный арбитраж, посредничество, смешанные способы, двухколейный подход, консенсус, переговоры.

2. МЕТОДЫ СБОРА СОЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Для анализа конфликтов прежде всего важно собрать по возможности всю необходимую информацию о субъектах конфликта, их потребностях, интересах. Для сбора социальной информации используются широко известные и применяемые в других науках, в том числе в социологии, методы.

Главным методом являются **опросы** или способы сбора вербальной информации. На практике по способам проведения применяются следующие виды опросов.

- Анкетирование (письменный опрос): очное — индивидуальное или групповое; заочное по почте или через газету, журнал.
- Личные интервью — устная беседа лицом к лицу. Применяются свободное, глубинное, фокусированное, стандартное и другие виды интервью.
- Телефонные и интерактивные опросы. Телефонные и интерактивные опросы широко используются в СМИ, но не являются репрезентативными, выполняют не исследовательскую, а публицистическую функцию.
- Групповое интервью по интересующим организацию темам проводится в форме фокус-группы, состоящей из 7–10 представителей целевых групп.

В зависимости от целей и задач выделяются типы опросов: экспертные, ситуационные, проблемные, панельные.

Экспертный опрос — оценка тех или иных направлений деятельности организации знающими людьми, специалистами, профессионалами своего дела. Выяс-

няется мнение определенной группы специалистов по интересующим компанию вопросам.

Ситуационный опрос проводится для выяснения мнения целевой аудитории о деятельности организации по определенной проблеме в определенный момент времени.

Проблемные опросы ставят целью не только изучение конкретной проблемы, но и путей ее решения.

Панельные опросы предполагают обращение к одной и той же группе опрашиваемых на протяжении какого-то длительного периода времени.

Используется также *социометрия* — метод количественных измерений и анализа степени дружелюбности взаимоотношений в малых социальных группах (симпатии и антипатии). Образно говоря, каждый из группы отвечает на вопрос, с кем бы он(а) «пошел в разведку», выявляются лидеры общественного мнения.

Наблюдение может быть невключенное или включенное, контролируемое или неконтролируемое, систематическое или выборочное и т. д. При этом в ходе наблюдения используются как вербальные источники информации (речь), так и невербальные. Специалисты в области человеческого общения считают, что приблизительно 55 % информации мы получаем при невербальном, неречевом общении (мимика, жесты, позы). Приблизительно 38 % информации дают нам голос, высота тона, тембр. Только 7 % информации дает содержание сказанного¹.

Источниками документальной информации при **анализе документов** являются статистические данные; документы организаций; архивы; информационные базы и банки данных; публикации в средствах массовой информации; научные отчеты; личные документы (письма, дневники, рукописи, мемуары, автобиографии); протоколы собраний и заседаний АО, советов директоров и др. Документы делятся на официальные и неофициальные, первичные и вторичные, для массовой аудиторией и для узкого круга. Необходимо учитывать статус

документа, тип авторства, способ получения документов и другие признаки. Носители информации могут быть устные, письменные, печатные, визуальные (кассета, видеозаписи, киноплёнка), электронные.

Встречи и беседы с руководителями и подчиненными, с коллегами по работе, с непосредственными участниками конфликта также имеют важное значение. Научиться разговаривать с коллегами, подчиненными и руководством можно, только общаясь на практике. Здесь важное значение имеет собственный опыт коммуникативного общения, учет особенностей статуса собеседника, использование невербальных средств. Приемами эффективных коммуникаций можно овладеть также в ходе групповых тренингов.

Другие легально действующие каналы получения информации — ее покупка, приобретение в легально действующих на законных основаниях агентствах, фирмах; составление досье на организации, людей и т. п.

Существует достаточно много каналов получения нужной информации. О каждом из нас много что известно самым разным структурам власти и управления Российского государства, организациям сферы услуг, нашим соседям и просто знакомым, не говоря уже о конкурентах, друзьях и близких. Органы внутренних дел точно знают, где мы прописаны, имели ли ранее судимость, были ли проблемы с законом. Государственная инспекция безопасности дорожного движения знает, какую мы водим машину, домашний адрес и номер телефона. В поликлиниках и больницах известно, чем болеем. В налоговой базе данных содержатся все координаты — домашние и служебные, какой доход задекларирован, из каких источников он получен и т. д. Существуют базы таможенных сделок, где каждый человек, предприниматель виден весь как на ладони: сколько продал товара за рубеж, сколько ввез в страну, где работает, живет.

Вся эта разнообразная информация продается и покупается, причем базы данных не всегда зарегистрированы положенным образом. По мнению заместителя начальника отдела по борьбе с преступлениями в сфере интеллектуальной собственности УБЭП МВД России Н. Кромкина, базы данных продавались и ранее, но спрос

на них был невелик. Со второй половины 2000 г. произошел буквально всплеск такого спроса на разные базы данных¹. Компания «Интегрум-Техно» занималась, например, сбором баз данных и размещала их в сети Интернет, предоставляя доступ к ним за деньги. В ходе милицейской проверки на серверах этой компании было обнаружено 700 различных баз данных, в которых содержалось 15 млн документов, в том числе закрытые базы данных ГИБДД, ГУВД Москвы, зонального информационного центра милиции, таможни, Госкомстата и др. Задерживались граждане, которые продавали базы данных таможни, ЦАБ (адресное бюро), БТИ, розыска криминала, Московской регистрационной палаты, налоговой инспекции, страховых полисов. Подобного рода информация в прежние времена предназначалась исключительно «для служебного пользования», а сейчас не подлежащие разглашению сведения продаются и покупаются кем угодно. Имея деньги, можно узнать о человеке все, включая группу его крови.

Впрочем, такие же проблемы с информацией существуют и в других странах. В США на каждого американца в среднем приходится по 15 досье, в которых можно найти и доносы соседей друг на друга, и сколько средств находится на счетах в банке и многое другое.

3. МЕТОДИКИ АНАЛИЗА КОНФЛИКТА

Сущность конфликта раскрывается через исследование существующей проблемы, конфликтных факторов, противоречия, в котором отражается столкновение интересов и целей сторон. При анализе используются социальный, системный, психологический, юридический, философский подходы.

Необходимо четко определить: *к какому типу относится анализируемый конфликт?* Это могут быть конфликты разных типов: межличностный, между личностью и группой, межгрупповые, региональные, гло-

¹ См.: Козлова, Н. Стеклоанные люди : оказывается, о личной жизни каждого из нас знает любой, кому это нужно. Сведения свободно продаются на рынке // Российская газета. 2001. 28 июня.

бальные; политические, экономические, социальные, духовные; семейные, бытовые, трудовые; горизонтальные или вертикальные; рациональные или эмоциональные (иррациональные); бизнес-конфликты, конфликты в сфере образования и т. д.

В познании конфликта для оценки реальной ситуации можно использовать *описательную модель конфликта*, когда анализируются его участники, сущность, тип конфликта, структура, динамика, микро- и макросреда. Так называемый «*треугольник конфликта*» включает участников, субъектов конфликта; его предмет и объект; процесс, динамику конфликта¹.

Объяснительная модель конфликта включает анализ причин конфликта, мотивацию сторон, цели, стратегию и тактику поведения, информационную модель конфликтной ситуации, ее искажение. Она дает ответы на вопросы: Почему произошел данный конфликт? Каковы его причины? Какие конфликтные факторы сыграли свою роль? Кому выгоден этот конфликт? В самом начале обычно анализируется *мотивация сторон* — что побудило стороны вступить в конфликт, какие мотивы? Важно проанализировать потребности, интересы, ценности, цели противоборствующих сторон. Ответить на вопросы: из-за чего возник конфликт, что делится, какие социально-психологические причины привели к возникновению конфликта? Заполнить балансный лист учета интересов противоборствующих сторон конфликта.

Интересы одной стороны	Интересы другой стороны
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Балансовый лист позволяет четко представить интересы оппонентов, определить наиболее значимые и наименее значимые интересы, сориентироваться, в чем может уступить каждая из сторон в конфликте.

¹ Об этих моделях шла речь в главе III данного учебного пособия для менеджеров при рассмотрении вопросов структуры и динамики конфликта.

Стратегий поведения в конфликте не так уж и много. Обычно это широко известная *сетка Томаса–Килменна* — уход, приспособление, компромисс, соперничество, сотрудничество.

Тактика поведения в конфликте — это совокупность приемов воздействия на оппонента. Можно выделить три вида тактики: жесткая, нейтральная, мягкая. Все они требуют определенных временных затрат и ресурсного обеспечения, что и оказывает решающее влияние на выбор тактики в организации. Для достижения быстрого результата больше подходит жесткость, авторитаризм, единоличное принятие решений. Но достигнутые результаты могут оказаться при жесткой тактике кратковременными. Мягкая тактика всегда затратна, требует много усилий, времени и ресурсов, но стабильность сохраняется более длительный период. Нейтральная тактика — обычно это политика страуса, зарывающего свою голову в песок. Пусть идет все как идет.

Какие приемы использует для достижения своих целей каждая из сторон конфликта? В практической деятельности менеджеров по разрешению конфликтов встречаются десятки разнообразных приемов. В зависимости от вида выбранной тактики, складывающейся ситуации применяются конкретные тактические методы:

- работа с людьми, встречи, доверительные беседы, личные контакты;
- объективная информация о состоянии дел, сила в правде;
- применение силы, угрозы, приказ, давление, увольнение, сокращение структурных подразделений, другие легитимные санкции на уровне самой организации;
- переговоры и посредничество;
- обращение в суд, арбитраж, третейский суд, прокуратуру;
- расчленение предмета конфликта на более мелкие проблемы и решение их малыми шагами, *step to step*;
- увеличение и эффективное использование имеющихся финансовых, материальных, челове-

ских и других ресурсов для разрешения конфликтных ситуаций;

- грамотно выстроенный менеджмент в организации, проведение необходимых организационных изменений;
- сильная команда, четкое распределение функций и др.;
- инновации в структуре организации, технологиях, продвижении товаров и услуг на рынки, в работе с персоналом, реинжиниринг процессов и др.;
- голосование, выборы, референдумы, плебисциты, общественные слушания как способы разрешения социально-политических конфликтов в муниципальных образованиях, региональных социумах, на уровне государств;
- мониторинг и учет общественного мнения; социологические опросы;
- интриги, затягивание времени, шантаж, подмена предмета конфликта, манипулирование и другие подобные методы.

В ходе занятий по этой теме слушателям предлагается дополнить указанный перечень тактических приемов, способов управления конфликтами в организациях и обществе примерами из своей практики.

Информационная модель конфликта — это образ конфликтной ситуации, ее субъективная картина, находящие отражение в представлениях оппонентов о самих себе, о противнике в конфликте, его восприятии, о среде, где проявляется социальное взаимодействие. Искажение конфликтной ситуации может выразиться в искажении мотивов поведения, восприятия действий, высказываний, поступков, личностных качеств, своих и оппонента. Себя обычно мы считаем положительными, а «хорошие люди совершают хорошие поступки». И наоборот, усиливаются негативные черты другого — «плохие люди действуют плохими методами», формируется образ врага, происходит отождествление оппонента со злом. Нередко искажению способствуют негативные эмоции, низкий уровень информированности друг о друге, неумение предвидеть последствия и другие фак-

торы. У каждого из участников в итоге складывается своя информационная модель конфликтной ситуации.

Что касается отражения в СМИ того или иного конфликта, то здесь необходим предельно взвешенный подход в использовании и оценке публикуемой информационной модели конфликта, ибо за многими публикациями в СМИ, как показывает практика конфликтов за передел собственности, споров хозяйствующих субъектов в российском бизнесе, стоят сами эти противоборствующие субъекты, оплатившие заказные публикации в своих интересах. Давно известно, что кто платит, тот и заказывает музыку. Российские информационные войны связаны в основном с начавшимся переделом собственности и длятся на российских просторах уже не один год. Среди наиболее громких скандалов — не конкурентная борьба за потребителя, а конфликты собственников и директоров либо противоборство акционеров. Это нашумевшие конфликты на НТВ, Качканарском ГОКе, Химмаше, Уралэлектротяжмаше, так называемые «лесные войны» за обладание ОАО «Котласский ЦБК», ОАО «Архангельский ЦБК», ОАО «Волга» и др.

Анализируя конфликт в отношении Котласского ЦБК и его информационную модель, созданную посредством масс-медиа, как характерное явление в истории современной России, А. Скребцова в своей статье, опубликованной в материалах XI Соловецкого форума, очень точно отметила: «Российская специфика взаимодействия рекламы, журналистики и PR заключается в том, что это взаимодействие складывалось в исторически сжатые сроки, в условиях жесточайших противоречий и в экономике, и в политике, и в социальной сфере, в условиях кризисных и депрессивных. В результате и реклама, и журналистика, и PR вместо цивилизованных методов взаимного обогащения и интеграции тянули одеяло на себя, создавая анклав рекламы в журналистике, заказной журналистики в рекламе, анклав корпоративного PR. Слияние технологий PR и СМИ дало новый жанр, условно названный "джинсой", то есть заказные материалы, причем любого характера. И знаковым в данном контексте является формирование новой культуры — культуры компрометирующих

материалов (компромата, "компры")»¹. Появился даже специальный сайт в Интернете, посвященный исключительно компромату. В отношении подобного рода «информации» создатели и пользователи явно придерживаются двух аксиом: «нужно клеить все, что-нибудь да пристанет» и «на войне как на войне». Восприятие такого рода информации у населения определяется расхожей фразой «Нет дыма без огня». И в то же время необходимо отметить, что компромат обрушивался на общество в последнее время в таких диких количествах и невообразимых формах и сочетаниях, что теперь он не оказывает определяющего влияния на развитие событий, ему перестают доверять.

В борьбе за передел собственности в лесной отрасли сторонами конфликта выступили компании, имеющие непосредственное отношение к О. Дерипаске, и лесопромышленная корпорация ЗАО «Илим Палп Энтерпрайз»². Имущественный конфликт вокруг Котласского ЦБК приобрел большой резонанс не только внутри России, но и за ее пределами. Действия миноритарных акционеров, направленные на лишение законного акционера — «Илим Палп Энтерпрайз» контроля над предприятием, активно обсуждались в ведущих деловых изданиях Европы и Америки.

А.А. Скребцова, проанализировав более сотни публикаций о конфликте вокруг ОАО «Котласский ЦБК» в многочисленных зарубежных и отечественных изданиях, представила позиции и аргументы конфликтующих сторон в виде *табл. 6.1*.

Напрашивается следующий вывод: в создании информационной модели конфликта вокруг Котласского ЦБК фактически не было независимых объективных материалов. Опубликованных информационных материалов были сотни, но эффект от их прочтения у рядо-

¹ Скребцова, А.А. Конфликт в отношении Котласского ЦБК и его информационная модель, созданная посредством масс-медиа, как характерное явление в истории современной России // XI Международный Соловецкий форум: сборник материалов / отв. ред. Ю.Ф. Лукин. Архангельск — Соловецкие острова, 2003. С. 290.

² Суть и описание динамики данного конфликта, его завершения дается в разделе «Кейсы» данного учебника.

Информационная модель конфликта «Илим Палл» – «Базовый элемент»

Критерий	Аргументы «Илим Палла»	Аргументы «Базэла»
Репутация. Имидж	Развитие ЛПК. Прозрачность действий. Последствия конфликта. Фактически, не дав возможности «Базэлу» осуществить намеченный переход, ОАО «КЦБК» стало широко известной компанией. Обладатель креативной PR-службы: сайта в Интернете, дателен публикаций в СМИ — различной тематики	«Построение интегрированного бизнеса национального масштаба». Прозрачность бизнеса. Не олигархи в традиционном понимании, а юные, одаренные. Не агрессивные захватчики, а стратегические инвесторы и надежные партнеры. Сайт в Интернете уже долгое время на реконструкции. Официальные сведения практически отсутствуют
Программа развития	Развитие, модернизация, соответствие мировым стандартам, увеличение объема производства, качества производства продукции, перехода на единую акцию. Противники — идут разорить предприятие	Развитие, модернизация, соответствие мировым стандартам, увеличение объема производства, качества производства. Противниками предприятия было неправомочно приватизировано, недостаточно инвестировалось
Методы презентации	Интервью, сообщения, открытые письма, аналитические статьи. Акценты — социальная сфера, экология, безупречная десятилетняя репутация	Интервью. Аналитические статьи. Компрометирующие противника материалы. Акценты — честные труженики, с нечеткими теоретическими программами
Представление о конфликте	«Базэл» планировал захват, старался разжечь войну, прибегая к нечестным методам. Нам удалось перевести все в правовое поле, в область бизнес-конфликта, позитивно его преодолели, укрепив позиции	Защита интересов миноритарных акционеров, будучи беспристрастными и честными, желаю улучшить положение отечественного ЛПК, содействовать росту российской экономики. Конфликт не исчерпан, победа будет за нами
Представление о судебной системе	Несовершенна. Возможно, несовершенно и законодательство. Но правда остается правдой, она на нашей стороне	Несовершенна. Мы не оказываем на нее давления (возможно, искренне, возможно, к сожалению)
Позиция губернатора	Нейтралитет, но позитивный, позволивший конфликту не перейти в открытое столкновение. Встреча у губернатора — позитивный момент	Встреча у губернатора — позитивный момент. Но соглашения, подписанные совместно, «Илим Палл» не соблюдал

Окончание табл. 6.1

Позиции депутатов Госдумы	Они объективны, но на нашей стороне	Некоторые за нас, но мы на этом внимание не акцентируем
Позиции силовых структур	Исключительно за нас, и строго объективно — прежде всего с целью избежать гражданского столкновения	В принципе те, кто нас знает, — за нас, потому что мы честные, всегда сотрудничаем с милицией — против бандализма
Отношение народа	Простой народ — за нас, потому что мы честно оплачиваем труд и неуклонно заботимся о простом народе всеми возможными способами, а «Базэл» преследует исключительно свои хищнические интересы, обрекая работников на произвол судьбы	Те, кто нас знает, — за нас, людей запугали, и совершенного несправедливо. Только мы можем накормить всех детей, учителей, врачей. У нас обширные социальные программы, но несколько туманные
Социальные программы	Поддержка пенсионеров, учащих по нашему профилю. Обеспечение жилья. Поощрение ударников. Забота о детях. Неуклонное повышение зарплат. Причем сообщения подобного рода стали явными после начала конфликта	В принципе все то же самое, но в обещаниях, а не отчетах о свершившемся
Сохранение экосистемы	Постоянно совершенствуются технологии, о чем удачно рассказывает пресса. Инвестировано на экологические цели \$20 млн	Информация отсутствует
Компромат	Со стороны «Илим Палла» практически отсутствуют	Обрушились в таком количестве, что даже стали предметом обсуждения на всех кругах, причем по качеству — ужасающе
Позиции СМИ	Практически все публикации оплачены, о чем неоднократно писалось даже самими журналистами, причем обычно указывавшими, что все остальные — за деньги, а я объективный, я истину ищу. Общее количество публикаций приближается к 1000	Практически все публикации оплачены, и качество их оставляет желать лучшего. Публикаций на несколько порядков меньше

вого читателя лишь усиливал ощущение нарастающего хаоса вкупе с отсутствием доступа к объективной информации. Была попытка поглощения «Базовым элементом» другой компании «Илим Палп» — корпорации, также не представляющей полноценной картины своего развития, своей истории. По сути, на осуществление ряда мероприятий, их лоббирование и презентацию в выгодном свете в информационной войне были потрачены весомые средства с обеих сторон.

В качестве примера продолжения информационной войны за передел собственности в российском лесопромышленном комплексе можно привести газету «Правда Северо-Запада», из номера в номер публикующую в 2003 — 2006 гг. материалы с критикой деятельности ОАО «Архангельский ЦБК» в интересах структур, аффилированных с финансово-промышленной группой О. Дерипаски, не скрывающей своих намерений получить контроль над этим крупнейшим производителем целлюлозы и картона в современной России. Материалы эти, мягко говоря, не только были тенденциозны, но и содержали недостоверную информацию, которая вводила в заблуждение читателей, но зато формировала то общественное мнение, которое нужно было ФПГ-заказчику.

Особенность информационной войны как разновидности public relations состоит в том, что это война не за, а против, точнее, против репутации. Информационная модель бизнес-конфликтов в лесной отрасли весьма противоречива, но их негативные последствия ощутимы уже сегодня. Какую репутацию получает в этой войне О. Дерипаска? Вряд ли она будет позитивной. Какой имидж складывается в целом о России у западных инвесторов? Что выигрывает государство от якобы «невмешательства» в конфликт между хозяйствующими субъектами? Что получают в итоге конфликта простые рабочие, инженеры, менеджеры, работающие на предприятиях, ставших объектами затяжного противоборства? Вопросов возникает множество, сама же лесная промышленность продолжает прочно удерживать лидерство по числу отраслевых корпоративных конфликтов в России.

При разрешении межличностных конфликтов самими субъектами конфликта или посредником используется карта конфликта, которая позволяет определить проблему, субъектов конфликта, потребности и опасения каждой из сторон в конфликте. Медиатор может побеседовать с конфликтующими сторонами и сделать вместе с ними простейшую *карту конфликта*: в чем заключается проблема, каковы потребности, опасения участников конфликта?

Пример карты конфликта. Проблемой является возведение забора между двумя соседскими домами. Проблема обычно отражает существующее противоречие, предмет конфликта, какие-то имеющиеся трудности, недостатки. Необходимо ответить на следующие вопросы. Из-за чего возник сам конфликт? Какой объект делится: компьютер или какое-то другое оборудование, помещения, квартира, права, льготы, земля, деньги, власть? Какие качества, свойства объекта конфликта привлекают внимание той и другой стороны? В данном примере забор нужен одной стороне для уединения, а вторая сторона предпочитает, наоборот, открытость. Женщина недовольна тем, что ее сосед хотел построить высокий забор между их дворами.

Субъекты конфликта — это соседи двух индивидуальных домов, расположенных рядом друг с другом. Участниками конфликта могут быть физические или юридические лица, люди, организации, социальные общности и группы. Два соседа, конфликтующие между собой, не важно, по какому поводу, — это всегда классика бытового конфликта.

Потребности — это нужда в чем-либо, мотивы, то, что важно для человека (постоянная работа, доход, безопасность, продвижение по службе, творческий рост, дом, семья, уважение окружающих и т. д.). Понимание их, как и возникающих опасений, позволяет прояснить ситуацию и создает возможности для примирения.

Опасениями могут быть озабоченность, тревоги, провал и унижение, боязнь оплошать; возможность быть отвергнутым, нелюбимым; одиночество, потеря работы, низкая заработная плата, нежелательные социальные контакты и т. д.

<p>Ее потребности: Незагражденное ничем пространство Неповрежденная недвижимость Сохранение прежней стоимости недвижимости Добрососедские и дружелюбные отношения с ее соседом</p>	<p>Ее опасения: Чувство стесненности забором Игнорирование ее пожеланий соседом Изоляция Возможные денежные издержки Потеря вида из-за высокого забора</p>
Забор	
<p>Его потребности: Уединение Безопасность Его собаки в закрытом дворе Сотрудничество и понимание со стороны соседа</p>	<p>Его опасения: Потеря собак Собаки мешают соседям Ограбление Нежелательный социальный контакт, с которым у него могут быть трудности</p>

В указанном выше примере проблема строительства забора была решена обращением к посреднику, в качестве которого выступил уважаемый в поселении человек — бывший директор школы. Он пригласил соседей и предложил каждому записать свои потребности и опасения. А затем они все вместе обсудили создавшуюся ситуацию. Кроме того, сосед заявил о том, что у него имеется разрешение администрации муниципального образования на строительство забора. Конфликтующие стороны договорились о сохранении добрососедских отношений. Сосед согласился немного уменьшить высоту забора.

Семь шагов анализа и оценки ситуации в конфликте

Первый шаг. *Получение нужной информации.* Используя доступные легитимные источники информации, собрать как можно более полные данные о каждой стороне в конфликте. Определить финансовые, интеллектуальные, информационные и другие ресурсы. Материальные и духовные ценности каждой из сторон конфликта, что для них более всего значимо? Профессиональные качества, характер и психологические особенности, семейное положение участников конфликта. Отношения конфликтующих сторон в организации с

коллегами, с руководителями. Деловые и политические связи, статус и вес в обществе субъектов конфликта.

Таблица 6.2

Семь шагов анализа и оценки ситуации в конфликте

№	Шаги	Содержание
1.	Первый	Получение нужной информации. Определить финансовые, интеллектуальные, информационные и другие ресурсы
2.	Второй	Определение объекта и предмета конфликта, его причин
3.	Третий	Анализ динамики конфликта. На какой стадии, на каком этапе развития в пространстве и времени находится конфликт?
4.	Четвертый	Сделать SWOT-анализ стратегий поведения для каждой из противоборствующих сторон конфликта
5.	Пятый	Выявить тактику поведения субъектов конфликта. Какие использует конкретные тактические методы — пути, способы для достижения своих целей каждая из сторон конфликта?
6.	Шестой	Проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, в которой происходит конфликт
7.	Седьмой	Составить итоговую конфликтотраму. Определить потребности, ценности, цели, сильные и слабые стороны, выгоды и ущерб для каждого из субъектов конфликта, наиболее и наименее благоприятное развитие событий, исход конфликта

Второй шаг. *Определение объекта и предмета конфликта, его причин.* Что представляет собой объект конфликта? Делим или неделим? Какова его доступность для сторон? Какие стороны, свойства, качества объекта составляют предмет конфликтного противоборства? Причины и повод, приведшие к конфликту. Правовые и нравственные основы требований субъектов конфликта, возможности их удовлетворения.

Третий шаг. *Анализ динамики конфликта.* На какой стадии, на каком этапе развития в пространстве и времени находится конфликт? Проанализировать сложившуюся конфликтную ситуацию, возникшие противоречия, предмет и сигналы конфликта; осознание интересов и препятствий каждой из сторон. Когда начались целенаправленные действия сторон друг против друга, в чем это выразилось? Оценить потенциал информации

онного и энергетического противоборства каждой из сторон конфликта. Проанализировать имеющиеся признаки эскалации конфликта, где он находится? Какие меры принимают стороны для завершения конфликта? Привлекаются ли посредники, ведутся ли переговоры?

Четвертый шаг. Сгелать SWOT-анализ стратегий поведения для каждой из противоборствующих сторон конфликта.

Стратегии поведения в конфликте	Сильные стороны (плюсы)	Слабые стороны (минусы)	Возможности	Угрозы, опасения
Уклонение, уход	1.			
	2.			
Приспособление	1.			
	2.			
Конкуренция, подавление	1.			
	2.			
Компромисс	1.			
	2.			
Сотрудничество	1.			
	2.			

Пятый шаг. Выявить тактику поведения субъектов конфликта. Какие используют конкретные тактические методы — пути, способы для достижения своих целей каждая из сторон конфликта? Работа с людьми, встречи, доверительные беседы, личные контакты; объективная информация о состоянии дел, сила правды; применение силы, угрозы, приказ, давление, увольнение, сокращение структурных подразделений, другие санкции; переговоры и посредничество; обращение в суд, арбитраж, третейский суд, прокуратуру; расчленение предмета конфликта на более мелкие проблемы и решение их малыми шагами, step to step; увеличение и использование имеющихся финансовых, материальных, человеческих и других ресурсов; эффективный менеджмент; сильная команда, четкое распределение функций и др.; голосование, выборы, референдум, общественные слушания; социологические опросы; мо-

нитинг и учет общественного мнения; интриги, затягивание времени, шантаж, манипулирование и т. д.

Что еще можно предложить для разрешения анализируемого вами конфликта? Выберите наиболее действенные, на ваш взгляд, приемы.

Шестой шаг. Проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, в которой происходит конфликт.

Микросреда — коллеги по работе, члены семьи, команда, организация, социальные группы, этнические и другие общины. Существующая в организации корпоративная культура, разделяемые большинством совместные ценности. Кто и как поддерживает каждую из сторон в конфликте. Отношения с профсоюзами. Угрозы и опасения для организации в целом. *Макросреда* — социальные общности, конкуренты, потребители, сферы жизнедеятельности общества (политика, экономика, социум, культура), регион, другие страны, глобальный социум. Реакция общественности, средств массовой информации, органов власти и управления, потребителей услуг на конфликтное противоборство. Отношение конкурентов, мнение партнеров — возможные изменения.

Необходимо ответить на вопрос: Имеются ли внутренние и внешние ресурсы для продолжения конфликтного противоборства?

Седьмой шаг. Составить итоговую конфликттограмму.

№	Проблемные вопросы для анализа	Одной стороны в конфликте	Другой стороны в конфликте
1.	Потребности, мотивация		
2.	Ценности		
3.	Цели противоборства		
4.	Сильные стороны		
5.	Слабые стороны		
6.	Выгоды, возможности		
7.	Ущерб, угрозы для		
8.	Стратегия поведения		
9.	Тактика: приемы, методы		
10.	Наиболее благоприятное развитие событий для		
11.	Наименее благоприятное развитие событий для		

Определить потребности, ценности, цели, сильные и слабые стороны, выгоды и ущерб для каждого из субъектов конфликта, наиболее и наименее благоприятное развитие событий, исход конфликта. Заполнить итоговую конфликтограмму. Заложённая в конфликтограмму схема позволяет провести развернутый и в то же время компактный анализ конфликта, сделать его прогноз.

Прогнозирование конфликта в организации. На основании диагностики противоборства, ситуационного анализа, моделирования и объяснения конфликта делается прогноз вариантов завершения конфликта, определяются выгоды и ущерб для каждой из сторон. Прогнозируют обычно наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий и реальное развитие событий, исход конфликта и его завершение.

Возможно ли прогнозировать конфликт в организации? И если возможно, то как? Прежде чем ответить на эти два взаимосвязанных вопроса, следует обратиться к применяемой автором формуле зарождения конфликта на стадии конфликтной ситуации и при переходе ее в фазу активных действий друг против друга. *Формула возникновения конфликта* — проблема, конфликтная ситуация + участники конфликта + сигналы конфликта, в том числе инциденты + действия друг против друга, ведущие к эскалации конфликтного противоборства.

Для того чтобы прогнозировать конфликт, необходимо уметь определять уже в самом начале конфликта: имеется ли проблема? Что делится, с чем связано противоборство? В каком направлении развивается конфликтная ситуация по разрешению проблемы? Кто потенциальные участники возможного конфликта и способны ли они его спровоцировать? Проанализировать сигналы «возникающей конфликтной грозы» в отношениях субъектов конфликтного взаимодействия, в том числе инциденты, их частоту и накал. Каковы вероятность и время возникновения действий, направленных друг против друга? Конфликт может возникнуть только при наличии всех его составляющих. Поэтому самые элементарные действия по прогнозированию

конфликта должны включать в себя анализ каждого из выделенных компонентов и их системное рассмотрение, с тем чтобы увидеть, в каком направлении будет происходить развитие событий в целом.

Необходимо иметь в виду, что конфликтная ситуация — это только самое начало конфликта. Отношения между потенциально конфликтующими сторонами могут то ухудшаться, то восстанавливаться. Жизнь часто делает свое дело. В межличностных конфликтах люди входят в деловое и даже неформальное общение, но между ними возникает непонимание, отчужденность и даже настороженно-враждебные отношения, хотя объяснить или понять первопричину этого порой бывает нелегко. Конфликтная ситуация назревает постепенно. Для прогноза конфликта очень важно понять и увидеть не только то, что конфликтная ситуация налицо, но и в каком направлении она развивается: по нисходящей или, наоборот, по восходящей, то есть в направлении нарастания накала противоборства. Следует иметь в виду и то обстоятельство, что субъекты конфликта уже на самой начальной стадии могут избрать стратегию поведения ухода от конфликта. Тогда вторая стадия эскалации, открытого противоборства с использованием всех имеющихся ресурсов становится просто ненужной.

Важно учитывать социально-психологические особенности лиц, вовлеченных в конфликтную ситуацию. Анализируя психологические особенности участников потенциально возможного конфликта, требуется прежде всего обратить внимание на их потребности, мотивы, ценностные ориентации, отличительные особенности характера и стиль поведения.

На начальной стадии возникновения конфликта еще можно предотвратить нежелательную эскалацию противоборства. Это возможно, если способы разрешения конфликтной ситуации будут адекватны характеру причин конфликта. Если имеются необходимые финансовые, организационные, информационные, духовно-этические и другие ресурсы для удовлетворения уже обозначенных потребностей, ценностей конфликтующих сторон, чтобы не допустить дальнейшей эскалации конфликта.

На следующей стадии эскалации конфликта прогнозирование будет сводиться в основном к объективной и возможно наиболее полной оценке имеющихся информационных и энергетических ресурсов у каждой из конфликтующих сторон; к возможному выбору правовых способов управления конфликтом — обращение в суд, прокуратуру, другие правоохранительные органы; к использованию посредников, организации переговорного процесса.

Главные задачи прогнозирования применительно ко второй стадии протекания конфликта заключаются в том, чтобы не допустить применения любых мер насилия; удержать развитие конфликта в правовом пространстве; выработать конкретные рекомендации для разрешения конфликта по закону, а не понятиям. С учетом проделанного анализа необходимо сделать выводы о том, какие техники, методы воздействия возможно применить в данной реальной ситуации для разрешения конфликта. Критериями при этом служат правовые нормы, нравственные принципы, мнения авторитетных лиц, имеющиеся прецеденты решения похожих проблем. В соответствии со способом завершения конфликта осуществляются конкретные действия. Очень важны обратная связь, возвращение к обсуждению, разработка альтернатив, аргументация, уступки, обращение к третьим лицам. Контроль эффективности собственных действий, анализ своих ошибок, опыта решения аналогичных проблем позволяет минимизировать негативные последствия конфликтного взаимодействия.

Основные формы завершения конфликта включают пять возможных вариантов. *Разрешение конфликта* — это совместная деятельность его участников. *Урегулирование конфликта* — участие третьей стороны. *Затухание конфликта* — его временное прекращение. *Устранение конфликта* — утрата объекта, выбытие одного из участников. Возможно также *перерастание* в другой конфликт. При прогнозировании исхода, завершения конфликта на третьей стадии очень важно определить его позитивные и негативные последствия, возможное влияние на саму организацию, на ее дальнейшую жизнь. Конфликт может как разрушить, так и

укрепить организацию. Сделать ее сильнее, способствуя позитивным для организации внутренним изменениям, или наоборот, ослабить организацию, сделать негативные последствия необратимыми.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ПОВТОРЕНИЯ, КОНТРОЛЯ

1. Какие легитимные (законные) каналы сбора информации используются в организациях? Применяются ли другие источники информации в практике управления конфликтами?
2. Какого рода информация используется для оценки деятельности работников в организации? Приведите примеры из вашей собственной практики.
3. Сделайте карту известного вам межличностного конфликта. Определите проблему, потребности и опасения его участников. Объясните причины возникновения конфликта, мотивацию его участников, их скрытые интересы.
4. Составить конфликтограмму корпоративного конфликта (потребности, мотивация, ценности, цели, сильные и слабые стороны участников, выгоды и возможности, угрозы, стратегия, тактика поведения, наиболее и наименее благоприятное развитие событий для каждой из сторон конфликта).
5. Примените методику семи шагов анализа и оценки ситуации в конфликте для прогнозирования исхода известных вам конфликтов в бизнесе или в политике, социальной сфере. Возможно ли прогнозировать конфликт в организации? И если возможно, то как?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Обезглавленные Устьяны: семь шагов анализа и оценки ситуации в конфликте»

Сделайте анализ конфликта, применяя указанную методику семи шагов. Подготовьте письменные ответы на поставленные вопросы. Какие источники анализа конфликтной ситуации используются? Что является предме-

том, объектом конфликта? Каковы причины конфликтной ситуации? На какой стадии, на каком этапе развития в пространстве и времени находится конфликт? Определите стратегию и тактику поведения сторон в конфликтном противоборстве. Сделайте анализ внутренней и внешней среды. Составьте итоговую конфликтограмму. Всего до 50 баллов.

«Обезглавленные Устьяны»

Глава Устьянского района Яков Горбунов вскоре может лишиться своего кресла. Дело в том, что в отношении него вступил в силу обвинительный приговор суда, по которому Яков Всеволодович признан виновным в «злостном неисполнении» решения арбитражного суда о принятии в муниципальную собственность трансформаторной подстанции. Справедливости ради надо сказать, что подстанция в конце концов была принята. Но, увы, слишком поздно. Согласно нормам федерального закона 131 вступивший в силу обвинительный приговор является основанием для досрочного прекращения полномочий главы. Подобного прецедента в нашей области еще не было.

Горбунов никому не мешал

Многие жители Устьянского района слабо верят в то, что их главу действительно могут снять. Дескать, мало ли в России уголовных дел в отношении власти имущих! А Горбунов (на снимке) — человек тихий, сильно никому не мешает. Проблемы района? Так они, по словам устьянцев, были и при прежней власти. Живем, как жили: не лучше и не хуже.

А может, Горбунов все-таки кому-то помешал? Может, генеральному директору ООО «Устьянский лесопромышленный комплекс» Владимиру Буторину — хозяину газеты «Устьянские вести», публикующей критические материалы о работе местной власти?

— Нет, Горбунов мне не мешает, — отверг эту версию Владимир Буторин. — Более того, я уверен в том, что сейчас Горбунова никто не снимет с должности. Время еще не пришло. Когда придет? Через два года.

Совсем иная позиция в отношении дальнейшей судьбы Якова Горбунова у прокуратуры Устьянского района. «Если даже глава района не исполняет решения суда, то это ставит под вопрос всю правовую систему страны», — говорит прокурор района Сергей Северов. Незримое противостояние главы и прокурора длится уже второй год. Местные жители это объяс-

няют просто: «не поладили». Прокурор же и не собирается «ладить».

— Дело не в каком-то межличностном конфликте. Все наши требования основаны на законе. Будет исполняться закон — вопросов не станет, — подчеркнул Северов.

Как следует из приговора мирового судьи судебного участка Устьянского района Натальи Кузнецовой, Яков Горбунов виновен в совершении преступления, предусмотренного статьей 315 УК РФ «Неисполнение приговора суда, решения суда или иного судебного акта».

Речь — о решении областного арбитражного суда 2001 года, по которому от ОАО «Дмитриевский ЛПХ» в муниципальную собственность должны были быть приняты трансформаторные подстанции Квазеньгского и Вонжутского лесопунктов, а также воздушные линии Кизема — Вонжуга.

Однако администрация района этого решения не выполнила. Вместо принятия объектов начались судебные «распри». Арбитражный суд стоял на своем: в феврале прошлого года он отказал в отсрочке. В апреле 2005 г. суд оставил свое решение без изменений. Трижды в течение прошлого года судебные приставы выносили постановления о наложении штрафов на муниципальное образование «Устьянский район» за неисполнение решения суда, но — безрезультатно.

По мнению судьи Натальи Кузнецовой, свои действия Яков Горбунов совершал «с прямым умыслом»: со дня вступления в должность (29 декабря 2004 года) по 15 февраля 2006 года он «злостно не исполнял решение Арбитражного суда Архангельской области, не принимая в муниципальную собственность трансформаторную подстанцию КТП-100, расположенную в поселке Квазеньга». Как сказано в приговоре, в судебном заседании глава свою вину «признал полностью, в содеянном раскаялся».

Вариантов не предусмотрено

Яков Горбунов подписал акт приемки Квазеньгской подстанции после возбуждения уголовного дела, но до рассмотрения этого дела судом. Поэтому Кузнецова назначила исправившемуся главе минимальное наказание: штраф в размере 2500 рублей. Однако история на этом не закончилась. Факт остается фактом: в отношении Горбунова есть вступивший в силу обвинительный приговор. А это, согласно статье 36 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» является основанием для досрочного прекращения полномочий главы муниципального образования (МО).

— Как следует из содержания этой нормы закона, она носит императивный характер. Иначе говоря, она не предусматривает другого варианта, кроме как досрочного прекращения полномочий, — прокомментировал ситуацию начальник управления по надзору за соблюдением федерального законодательства прокуратуры области Владимир Ананьев. — Аналогичное положение имеется и в областном законе «О статусе главы муниципального образования в Архангельской области». Областной закон, в свою очередь, определяет, что порядок прекращения полномочий должен быть прописан в уставе МО.

Оказалось, что уставом Устьянского района предусмотрена весьма простая и быстрая процедура. В статье 24 устава сказано, что досрочное прекращение полномочий главы просто «констатируется постановлением Соборания депутатов Устьянского муниципального образования». Помимо констатации факта от депутатов требуется только одно: назначить день проведения досрочных выборов.

Военный порядок

Прокуратура Устьянского района, расследовавшая дело Горбунова, — самая молодая в области. Прокурору Сергею Северову (кстати, бывшему военному) сейчас 32 года. Средний возраст его подчиненных — 23–24 года.

— Люди просто поверили в наш молодой коллектив, у каждого из моих помощников сейчас в работе по 10–12 заявлений, поступивших от жителей, — отметил Сергей Северов. — Кстати, в отношении администрации района не было проведено ни одной прямой плановой проверки. Все наши проверки проходили только по обращениям граждан и сообщениям СМИ.

В адрес главы района прокуратура направила 23 предписания об устранении нарушений закона (правда, по словам Якова Горбунова, их не 23, а 150!). Сколько бы их ни было, но Сергей Северов сетует, что требования прокуратуры попросту игнорируются. Уже дважды в ходе административного производства Якова Всеволодовича штрафовали за «умышленное невыполнение требования прокурора». Первый случай связан с протестом прокурора на незаконное распоряжение главы об изъятии основных фондов УМКП «Жилкомсервис», чтобы в дальнейшем передать их новому предприятию — ООО «Устьянское ЖКХ». Все это проводилось в рамках реформы жилищно-коммунального хозяйства.

— Да, возможно, там были нарушения. Но вся Россия вот так кувыркается с этой реформой ЖКХ, — возражает Яков Горбунов.

Второй случай связан с решением проблемы бесхозных трупов. В ноябре 2005 года в прокуратуру района поступила информационная записка от заведующего Устьянским районным отделением СМЭ Лаврентия Кулакова, где говорится: «...трупы находятся в морге Устьянской ЦРБ от одной недели до одного месяца. Представьте условия работы в нетиповом морге, коим является морг Устьянской ЦРБ, особенно в летнее время, при отсутствии холодильной камеры для хранения трупов, не говоря об отсутствии туалета и душевой комнаты для персонала, а в настоящее время в условиях затянувшегося ремонта без остановки процесса работы».

Ответ Якова Горбунова — «задержка выполнения ритуальных услуг связана с тем, что фактически расходы по организации погребения "бесхозных" трупов значительно превышают установленные тарифы» — не удовлетворил прокуратуру. Дело закончилось штрафом для главы и наконец-то (17 февраля 2006 года) заключенным договором на оказание ритуальных услуг населению. Военный порядок, введенный новым прокурором, начал давать результаты. Но — не во всем.

— Чтобы выполнить все требования прокуратуры, нужны миллионы рублей! Федерация издает законы, а где муниципальному образованию взять деньги на их исполнение? — переживает Яков Всеволодович.

Замкнутый круг

Действительно, где району взять деньги? Основные сферы производства — лесной бизнес и сельское хозяйство. По мнению главы, спасти второе могут только инвестиции из первого. Но не так все просто! По новому законодательству районы попрощались с лесными налогами, которые теперь забирают вышестоящие бюджеты. Еще одна крупная потеря — аукционы на право аренды лесов госфонда. Теперь они проводятся не в районах, а в областном центре с участием представителей федерального агентства. Небольшим районным предприятиям на этих аукционах делать нечего — слишком высоки ставки. Единственное, что им остается, — сельские леса. На апрельской сессии вопрос по поводу сельских лесов как раз и намерены рассмотреть депутаты областного Соборания.

Кстати, накануне командировки корреспондента «ПС» в Устьянский район в редакцию газеты пришло письмо от жителей двух сельских МО — «Бестужевское» и «Череновское», в котором говорилось:

«В 2002–2004 годах на территории нашего района наметилась тенденция по подъему сельского хозяйства с

помощью лесного бизнеса. Начинателем этого движения стал предприниматель В.Ф. Буторин, и по соглашению, в котором Буторин брал на себя обязательства по развитию сельского хозяйства, в 2004 году была передана в аренду лесосырьевая база четырех бывших совхозов, в том числе бывшего совхоза "Бестужевский"... В июле 2005 года В.Ф. Буторин продал сельскохозяйственное предприятие, оставив за собой лесной фонд...

— ЧП Буторин ничего не продавал, ЧП Буторин проводил реорганизацию, — заявил «ПС» Владимир Буторин. — В итоге вместе с двумя местными предпринимателями Сергеем Понедельниковым и Александром Фиалковским мы создали новую структуру — «Устьянская агрофирма», в которую войдут бывшие хозяйства: «Родина», «Малодорский», «Устьянский», «Едемский», «Строевское», «Плосское» и «Бестужево».

По словам Буторина, нет возможности вкладывать деньги сразу во все хозяйства. Уже построен новый комплекс на 200 голов в «Строевском», отремонтирован — в «Плосском». Строительство в Бестужево планируется в 2008 — 2009 годах. Буторин, как и Горбунов, уверен, что только за счет лесных денег можно поднять сельское хозяйство. Однако подход у него несколько иной.

— Мы начали строительство двух крупных заводов по переработке леса, — продолжает Владимир Федорович. — Но для того, чтобы на устьянской земле открывались свои производства, нужно, во-первых, решить вопрос о переводе сельскохозяйственных и лесных земель в производственные, а во-вторых, необходимы новые мощности по электроэнергии.

Понятно, что району нужен глава, который бы сумел создать условия для развития собственного производства по переработке леса, потому что это — самый верный путь пополнения скудной районной казны. Нынешний руководитель — увы, человек старой формации, с тоской вспоминающий, как легко решались бюджетные вопросы при советской власти. С другой стороны, а много ли для района сделал предшественник Горбунова на посту главы — современный предприниматель Владимир Капустин? Люди большой разницы не почувствовали. Зато в прокуратуре есть большие папки с уголовными делами, возбужденными по фактам, которые произошли именно во времена Капустина. Один из фактов, по которому сейчас проводится расследование, — это небезосновательные подозрения, что вместо новых труб системы теплоснабжения были закопаны старые. Стоит ли удивляться, что в начале отопительного сезона 2005 — 2006 года на

«новой» теплотрассе случился прорыв, а на «новых» трубах обнаружили следы накипи.

В чьих руках будет руль Устьянского района? Предсказать это не берется никто. Если оставят Якова Горбунова, то сможет ли он за оставшиеся два года перестроиться под жесткие механизмы современного рынка, сможет ли не ждать по старинке милости от областного бюджета, а сделать так, чтобы район сам зарабатывал себе и на хлеб, и на масло? Если же полномочия нынешнего главы прекратят досрочно, то найдется ли в Устьянах человек, который будет настоящим хозяином с собственным видением перспективы развития района и обладающий предпринимательской жилкой, за счет которой он станет пополнять не свой, а бюджетный карман?

Шилова Надежда. «Обезглавленные Устьяны». Правда Севера. 2006. 20 апреля. <http://www.arhpress.ru/ps/2006/4/20/1.shtml>

«Избитый город может спать спокойно»

Сделайте диагностику конфликта в городе Благовещенске, получившего общероссийский резонанс, используя известные вам методики. Назовите основные причины конфликта, сделайте свой прогноз вариантов завершения конфликта с учетом того, на какой стадии находился конфликт в 2005 г.? Известны ли вам подобные конфликтные ситуации? Какую стратегию и тактику поведения лучше использовать в конфликте с органами правопорядка? Всего до 30 баллов.

Следствие по Благовещенску подошло к финишу. Что в сухом остатке уголовных дел? Перед судом должны предстать девять милиционеров, из которых один дожидается процесса за решеткой. Слишком рьяно наводили порядок среди мирного населения — кулаками, дубинками, слезоточивым газом. Прегьявлено обвинение и трем предпринимателям как зачинщикам граки с постовыми. Главным мутьяном считают арестованного на днях Олега Катаева, который довел своим поведением милицию до того, что она вызвала спецназ.

ОМОН подкрался незаметно

Башкирский город Благовещенск в одночасье стал знаменит после спецоперации, буквально перевернувшей весь район вверх дном. В итоге 342 человека признаны пострадавшими. Из них 197 считаются жертвами незаконного насилия, говоря попросту, их избили. Остальные, на взгляд

прокуроров, были «всего лишь» неправомерно задержаны и доставлены в околоток. Эти счастливицы отделались фото — в досье милиции и оставленными отпечатками пальцев.

Но ОМОН не спешит каяться. Стражи порядка требуют прекратить травлю башкирской милиции и пишут письма в Москву.

Найти Благовещенск на карте Башкирии с первого раза не получилось. Но оказалось — вот он, сорок километров от Уфы, по хорошей дороге. Типичный район советского типа: два-три десятка кирпичных многоэтажек жмутся друг к другу в окружении частного сектора. После побоища город живет мирной жизнью. Люди не шарахаются от незнакомцев с камерами, а охотно рассказывают о том, какие страсти сотрясали эти улицы.

— Это мы та самая «мафия», из-за которой все завертелось, — подтвердил корреспонденту «РГ» Виктор Героев, один из героев, простите за неловкий каламбур, той маленькой заварушки, вылившейся в очень большую свару.

На мафию, прямо скажем, он и его друзья не похожи. Но они — предприниматели. А это традиционно вызывает у милиции подозрение. По их словам, 8 декабря Виктор Героев, Олег Катаев и его беременная супруга вышли на улицу из собственного офиса. Там к ним прибилась еще один предприниматель — Ринат Иланов. А затем теплая подвыпившая компания повстречала милиционеров.

Что было дальше? Рассказы расходятся. По версии милиции, случилось страшное: патруль попытался доставить пьяных граждан в вытрезвитель, но набежала толпа — до сорока человек — и устроила экзекуцию милиционерам. В результате пострадавшие стражи порядка попали в больницу с черепно-мозговыми травмами. Правда, затем «озверевшая толпа» и «черепно-мозговые травмы» тихо исчезли из официальных речей. Но осадок от них остался.

По версии же граждан, случился бытовой конфликт. Банальный до безобразия. Как утверждают предприниматели, милиционеры крикнули им что-то вроде: «Эй ты, иди сюда». Солидным людям такое обращение не понравилось. Слово за слово — и перебранка переросла в потасовку. На этом поздним вечером история прервалась. А возобновилась наутро. В мирные поселки вошел ОМОН.

Кому вдруг пришла мысль, что конституция в опасности, пусть решают следствие и суд. Но местные городские спешно вызвали милицейский спецназ из столицы республики, и тот засучив рукава принялся восстанавливать конституционный порядок в городе и окрестных деревнях. Для справки: в Благовещенском районе — около двух де-

сятков сел. ОМОН побывал почти во всех. Нога милиционера особого назначения дошла даже до отдаленных тихих сел, где сроду никаких беспорядков не было. Официально операция именовалась «оперативно-профилактическими мероприятиями». Длилась несколько дней! Село Удельно-Дуваней в двадцати километрах от районного центра попало под профилактику в числе первых.

— У нас в тот вечер была дискотека, — рассказывает начальник клуба Любовь Шабаева. — Вдруг клуб окружили. Я сама перепугалась: вижу, идет человек в каске, маске с автоматом. Аж сердце в пятки ушло: не террорист ли? Затем увидела участкового, тот объяснил, что идет рейд по району. Наших пацанов затолкали в автобус и повезли в город. Моего сына тоже избивали.

Зачистка деревенской дискотеки проходила под песни «Муний Троля», музыка, надо сказать, под стать моменту. А потом парней отвезли в районный центр и обработали. Проходивших профилактику (фото — дубинка — пальчики) постепенно отпускали по домам. И те ночью в мороз шлепали домой. Двадцать километров. Последних по дороге нагнал утренний автобус и подобрал. Водителя ребятам пришлось долго уговаривать — денег на билеты у них не было.

— Может, за дело парней взяли? — поинтересовались мы у Любови Шабаевой. Ведь деревенские, известное дело, ребята простые. Для них подраться — что руку пожать, это нам, городским, хорошо известно. Но Любовь Шабаева возразила:

— Да что вы: у нас ребята хорошие. У нас на дискотеке нет драк. Я сама с ними, если что, разберусь. Без всякого ОМОНа. Откровенного хулиганья у нас нет. В деревне это и невозможно. Все друг друга знают.

Впрочем, отщепенцы в селе все же есть, это начальник клуба признала. Но их немного, человек шесть, и они, как правило, на дискотеки не ходят. В тот день, по словам Любови Шабаевой, омоновцы тоже сначала искали этих «отпетых». Зачитали список, но «постоянных клиентов» милиции в строю прижатых лицом к стене юнцов не оказалось. Пришлось забирать тех, кто был. Но, выехав из деревни, омоновцы отпустили часть задержанных — несовершеннолетних.

Анискин почти не виден

Участковому уполномоченному села Удельно-Дуваней тоже предъявлено обвинение, но он не арестован. Следователи сочли, что с него достаточно подписки о невыезде. Мы попытались разыскать его, но не смогли.

— Он к нам редко приезжает, только по праздникам, — сказала Любовь Шабаева. — Вот вчера был, мы

Масленицу праздновали. Он открыл опорный пункт, чтобы мы смогли подключить аппаратуру, которая на улице играла.

Душевная получается картина. Совсем недавно милиция учила подростков уму-разуму кулаками и дубинками. А сегодня — включила музыку из околотка, вежливо постояла в сторонке, охраняя порядок.

— Вины он не признает, — рассказывает Любовь Шабаева. — Мы с ним как раз вчера поговорили, он сказал: все правильно милиция делала. Сейчас идет расследование. Но я слышала — трудно найти тех милиционеров, кто был тогда. Их вызывают, спрашивают: был? Тот отвечает: не был. Бил? Нет! А мы опознать не можем. Они ведь все в масках были. Только участковый — без.

Вообще-то в селе Удельно-Дуванеи по штату не один участковый, а целое отделение, человек восемь — десять. Для них построили опорный пункт: двухэтажное деревянное здание. Но оно пустует. Второй этаж зияет глазницами выбитых окон. Планировалось, что там должны жить милиционеры с семьями. На первом глухо закрыты ставни. Там милиционеры должны служить.

— Но они все городские, здесь бывают только наездами, — сказала Любовь Шабаева. — Вот раньше у нас был участковый — в селе жил. Он и сейчас живет. Очень хороший человек. Настоящий Анискин. Он бы не дал наших ребят забрать, а с хулиганами сам бы разобрался. Он уже три года на пенсии.

Дом бывшего Анискина мы нашли сразу. Добротный, кирпичный, он немного напоминал своего хозяина. Такого же основательного. Анатолий Михайлович Ямин любезно встретил нас, угостил чаем. Поговорил за жизнь.

— Это село старое, — рассказал он. — Говорят, в 1812 году отсюда больше людей ушло на войну, чем из Уфы. Здесь же Екатеринбургский тракт проходит. Мимо ссыльных гнали в кадалах. Много разного люда здесь оседало. В советские годы — точно так же, через дом судимые жили.

— А сейчас как? — шевельнулась мысль, может, не зря милиция сюда приезжала, а точные наводки имела.

— Сейчас их меньше, — ответил Анатолий Михайлович. — В середине девяностых дешевый спирт всех и выкосил. Есть шпана, которая на дачи залазит. В котельной за клубом котел украли. Провода обрезали. Это все от безденежья.

По профессиональной привычке бывший участковый знает почти все: кто, где и сколько украл. Но ведь он уже

не служит. Может, только как пенсионер, поругать негодяев. И все. Будь он при погонах, то хулиганам бы спуска не дал. Он и не давал никогда. Двадцать восемь лет прослужил участковым в деревне. Отвечал не только за Удельное, но и соседние поселки. Бывало, утром уезжал на мотоцикле, а потом приходил пешком, притаскивал заглохшего железного коня. Зато любого преступника вычислял в два счета. И не позволил бы проводить такую зачистку в деревне. Какой смысл?

— А сейчас милиция не знает людей, — посетовал Ямин. — Профилактики никакой. Хотя ничего сложного нет, надо только с людьми общаться...

Но сейчас село живет, считай, без милиционера. Нынешний участковый в нем гость. А если жителям вдруг потребуется его помощь, то, как рассказали корреспонденту «РГ», они несут заявление главе села — Антонине Ломковой. Она уже сама звонит участковому, и тот, если надо, приезжает.

Глава муниципального образования встретила корреспондентов «РГ» настороженно: ничего особенного у нас не произошло. Написали много неправды.

Впрочем, так считают далеко не все сельские головы. Многие из них, прослышав про надвигающийся милицкий рейд, сами предупреждали людей — прячьтесь по домам, закрывали клубы и дискотеки.

На вопрос, а как вообще живет деревня, Антонина Ломкова ответила:

— Очень много проблем, но вы же все равно их не решите. Помощи не дожدهшься — и бесполезно вам что-то говорить.

Фермерства в деревне нет. Земли плохие. Семенной фонд выродился. От взрослой коровы — чуть больше ста килограммов мяса, это же как от бычка годовалого... — рассказали в правлении местного колхоза. Расчет с работниками — почти натуральный. Работают 80 человек. А живет в селе больше тысячи. Но парадокс — официальных безработных в селе нет.

— А их не ставят на учет, — пояснили в колхозе, — говорят: у тебя желания нет работать, занимайся подсобным хозяйством.

Когда мы вернулись в Благовещенск, то полистали официальные отчеты. Возникло такое чувство, что мы побывали в каком-то другом районе. Настоящем. А истинный Благовещенск в реляциях чиновников твердым шагом идет в светлое будущее. Например, отдохнул глаз на отчете главы администрации района на сессии городского совета. Любо-дорого читать! Особенно приятно было узнать, что

растет, ну прямо как на дрожжах, заработная плата населения. И огромные счета в банках — слава богу не швейцарских, а местных — тому живое подтверждение.

«Тенденция к увеличению реальных доходов населения способствовала росту денежных вкладов», — сказано в докладе. На самом деле не ради красного словца взята цитата. В ней, как нам кажется, и зарыта собака, почему ситуацию с “профилактической операцией” местные власти и народ видят по-разному. Просто смотрят — с разных сторон и другими глазами. И логика одних совсем непонятна другим.

Бить или не бить?

Местные начальники долго держали оборону, защищая право милиции на дубинку. Но какие-то ошибки власть все-таки признавала, хоть и с оговорками.

Недавно председатель Госсобраний Республики Башкортостан Константин Толкачев заявил: «Ситуация по Благовещенску непростая. Насколько то, что было на самом деле, соответствует тому, что описывается в СМИ? Меня расстраивает огромное количество спекуляций на эту тему... Благовещенск исторически был неблагонадежным городом в криминальном отношении. Там еще при советской власти действовали три спецкомендатуры, куда со всего Советского Союза собирали преступников, которые отбывали наказание в рамках этих комендатур, на так называемой “химии”. Там сложилась доминирующая криминальная идеология, население боялось выйти на улицу, опасаясь преследования криминальных структур. Население обращалось в государственные органы, в милицию. Приехала милиция, и здесь она показала свой низкий профессиональный уровень... Права граждан нарушены однозначно».

Как же правильно говорить: «избитый город» или «криминальный город»? Обратимся к статистике. 10 февраля Благовещенский межрайстат опубликовал официальные данные. Согласно им по итогам прошлого года в районе было зарегистрировано 873 преступления, немного, конечно, но и район в принципе небольшой: примерно сорок пять тысяч жителей. Статистика подсчитала, что общий уровень преступности увеличился на... 3,7 процента. Конечно, такой всплеск криминала — веский довод для ОМОНа. Тем более что сразу в пять раз выросло число изнасилований. В 2003 году было одно, стало — пять! Но в целом доля тяжких преступлений упала на несколько процентов.

Напрашивается вывод: кто-то врет. Либо милиция, путающая разгулом преступности. Либо статистика, пуга-

ющая отсутствием одного. Возможен и третий вариант: криминал умудряется громко о себе заявлять, укладываясь в эти средние для России цифры.

Но как бы ни решилось дело, моральную сторону почти гамлетовского вопроса «бить или не бить» обсуждать нужно. Мы так привыкли к грубости милиции, что она уже порой воспринимается как должное. И это очень печальный симптом. Безусловно, милиционеры тоже люди. И имеют право на маленькие слабости, поскольку работа у них опасная и нервная. Да, их служба очень нужна и важна, но при этом они — не обычные граждане, а представители государства. Но должно ли государство поддерживать порядок исключительно кулаком и дубинкой? А совсем недавно в СМИ появились сообщения, что «зачистки», похожие на благовещенскую, прошли в других регионах страны. Это что — эпидемия? Опыт понравился? Поэтому очень бы хотелось услышать юридический ответ на вопрос: кто же раздул банальный скандал до масштабов спецоперации? И стоило ли потом так долго защищать честь мундира, утверждая, как это делали некоторые большие начальники, что здоровье милиционера дороже, чем здоровье обычного гражданина? Это по каким же тарифам определили?

Понятно, что грубость — это вопрос внутренней культуры, с которой у многих граждан, как в погонах, так и без, очень большие проблемы. В итоге возникают такие вот скандалы. Ведь, если разобраться, страсти на всю страну разгорелись из-за пустяка. Разве нет? Три подвыпивших гражданина повздорили с милиционерами. А те вызвали подмогу.

По-настоящему пострадавшей в этой истории стала дочь Олега Катаева, которая родилась уже после всех событий. Сейчас девочке полтора месяца, она перенесла операцию и вместе с матерью лежит в больнице. Это следствие стресса матери.

Имели ли право граждане бизнесмены спорить с милицией? Никакого! Но ведь и милиционеры должны были быть вежливыми, тактичными, особенно — в присутствии беременной. Были ли они таковыми? Проявили ли сдержанность? Действительно ли хотели навести общественный порядок? Или им было гораздо интереснее продемонстрировать собственную власть над людьми?

Вот что рассказал О. Катаев незадолго до своего ареста корреспонденту «РГ»: «Понятно, что мы говорим, как выгодно нам, а милиционеры, как выгодно им. Но ведь те милиционеры, которых мы якобы избивали, сами потом прибежали к нам за защитой. Знаешь, почему? Они лежали в госпитале с легкими ушибами. Причем, как говорили врачи, необхо-

димости в госпитализации не было, но врачей очень попросили. А по радио вдруг передали, что сержанты в тяжелом состоянии, с черепно-мозговыми травмами и нуждаются в операции. Вот они и сбежали из больницы, испугались, что их по-настоящему будут оперировать. Я потом у одного из них спросил: а чего вы к нам прицепились? Тот с апломбом ответил: а тебе что, полтинника было жалко?»

Конечно, можно не верить рассказу заинтересованной стороны, да мы и не верим. Чтобы сержант милиции вытрясал из пьяных полтинники? Да где такое было?! Но трудно избавиться от ощущения, что вот она — цена скандала в масштабах страны. Пятьдесят рублей, не попавшие в карман сержанту милиции...

Куликов Владислав. Избитый город может спать спокойно. Побойце в Благовещенске началось с 50 рублей, которые трое подвыпивших граждан не отстегнули постовым? Российская газета. 2005. 25 марта

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Анцупов, А.Я. Конфликтология : учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Большаков, А.Г. Конфликтология организаций : учеб. пособие / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. — М., 2001.

Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. — 2-е изд. — Минск : «Университетское», 2002.

Ворожейкин, И.Е. Конфликтология : учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М. : ИНФРА-М, 2000.

Конфликтология : учебник / под ред. А.С. Кармина. — СПб., 2001.

Корнелиус, Х. Выиграть может каждый : как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. — М. : Стрингер, 1992.

Курбатов, В.И. Конфликтология : учеб. пособие / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д : Феникс, 2005.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Мириманова, М.С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. завед. / М.С. Мириманова. — 2-е изд., испр. — М. : Изд. центр «Академия», 2004.

Глава VII

КОНФЛИКТНЫЕ ФАКТОРЫ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Вред или польза действия обуславливается совокупностью обстоятельств.

К. Прутков

Снова смутное время. Сильные стороны и возможности России в условиях глобализации. Национальное богатство России: миф о природной ренте; недооценка российского капитала, человеческого потенциала. Приватизация и национализация, передел собственности. Кому принадлежит Россия? Бедность и нищета населения. Конфликтное политическое пространство демократической России.

1. В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ СНОВА КРИЗИСНОЕ СМУТНОЕ ВРЕМЯ

Можно ли жить в великолепном дворце, если кругом бедность, нищета и полная разруха? Наверно можно, если не выходить из дворца. Если на окнах будут жалюзи, чтобы ничего не видеть и не замечать.

Можно ли создать райские условия, полное благополучие в одной, отдельно взятой организации? «Рай на земле» в отдельно взятой стране в условиях строительства коммунизма Россия уже проходила в XX столетии. Ничего не получилось. Идея всеобщего равенства в получении общих благ в отдельно взятой стране привлекательна, но пока преждевременна. Ресурсов на всех не хватает, а стремление разделить поровну всегда ведет только к возникновению конфликтных ситуаций, к тоталитаризму, человеческим трагедиям. Так бывает и в отдельно взятой организации, даже в самой богатой. Всегда на всех чего-то не хватает. А значит, неизбежны конфликты, когда

надо делить ресурсы, определять приоритеты, выстраивать стратегию, мотивировать персонал, контролировать бизнес-процессы и финансовые потоки.

Профилактика конфликтов в организациях, выявление причин их возникновения, эффективность прогнозирования во многом определяются анализом не только внутренней, но и внешней среды, «видом из окна дворца» той объективной ситуации, которая складывается в целом в государстве, в обществе. В любом социуме всегда существуют какие-то противоречия, кризисные явления, влияющие на общий социальный климат в стране, положение дел в экономике, бизнесе, социально-политической жизни, на деятельность организаций, настроения людей. Поэтому важно заранее выявлять конфликтные факторы, исследовать причины и условия возникновения конфликтных ситуаций в самом зародыше. Конфликтные факторы, как мина замедленного действия, могут способствовать возникновению острейших конфликтов, революций, потрясений, мгновенно перерасти в полномасштабные конфликты, в том числе военные. Россия пережила в конце XX в. не самые лучшие времена, прошла через период острых конфликтов практически во всех сферах жизнедеятельности социума. Их причины были заложены тем вектором развития, который выбрала страна в итоге перестройки 1985–1991 гг. и даже еще раньше. Важно понять причины возникновения конфликтных факторов в прошлом и настоящем.

Общую ситуацию в России 90-х гг. XX столетия можно охарактеризовать как «смутное время». Этот концепт употребляется по отношению к более или менее длительным периодам российской истории. Смутное время означает: 1) социально-политическую нестабильность, конфликт за власть внутри самого государства, гражданскую войну; 2) кризисное состояние экономики, других сфер жизни российского социума; 3) переломный момент в выборе дальнейших путей политического развития страны, сохранения российской государственности. Смутные времена всегда отличаются нестабильностью государства, политической системы, социальной напряженностью, ростом вооруженного насилия. Под стабильностью автором понимается устойчивость развития, устойчи-

Таблица 7.1

Смутные времена в истории России

Конфликты, войны →	Стабильность
Смута в начале XVII в. (1598–1613)	Монархия, династия Романовых (1613–1917)
Смута в начале XX в. (1917–1921)	Тоталитарный политический режим, Советский Союз (1922–1991)
Смута в 80–90-е гг. XX в. (1985–1993)	Демократическая Россия (с 1993)

вость политической системы, основных ее структурных элементов, движение к восстановлению нарушенного равновесия. Смутное время — это переход от одной стабильности через кризис, конфликты к другой. Это всегда смена правящей элиты, политического режима, формы правления (например, переход от монархии к республике, от тоталитаризма к демократии).

В истории России четко прослеживается три наиболее важных переломных момента в выборе дальнейшего политического пути развития: первый в начале XVII в. (1598–1613); второй в ходе гражданской войны (1917–1921); третий в 1985–1993 гг.

Смутное время в начале XVII в. (1598–1613) фактически представляло собой полномасштабную гражданскую войну, когда Россия стояла на грани внутреннего распада, социальной деструкции, была парализована система государственного управления¹. По мнению известного историка В.О. Ключевского, признаки Смуты стали обнаруживаться тотчас после смерти в январе 1598 г. последнего царя старой династии Федора Ивановича². Затем правят государством не только выборные цари, которые избирались Земским собором — Борис Годунов, Василий Шуйский, но и появляются самозванцы под видом якобы спасшегося царевича Дмитрия, погибшего в Угличе в 1591 г. при загадочных обстоятельствах. Смута была вызвана насильственным и таинственным пресечением старой династии, а потом искусственным ее воскрешением в лице первого самозванца Лжедмитрия, а потом и второго, третьего. Ход Смуты под-

¹ См.: Зуев, М.Н. История России : учебник для вузов. М., 1998. С. 31.

² См.: Ключевский, В.О. Сочинения. Т. 3. Курс русской истории. Ч. 3. М., 1957. С. 17.

держивало не только самозванство, но и социальный разлад, общее чувство недовольства, тягостное настроение народа (В.О. Ключевский). Участвовали в конфликте и внешние силы, на ход Смуты существенно повлияла военная интервенция Речи Посполитой и Швеции. После победы второго народного ополчения во главе с К. Мининым и князем Д. Пожарским Смута прекращается с того времени, когда земские чины, собравшиеся в Москве в 1613 г., избрали на престол родоначальника новой династии царя Михаила. Таким образом, Смута в начале XVII в. привела к власти династию Романовых, стабильно правившую сформировавшейся Российской империей более 300 лет. Хотя были и войны, потрясения, но монархический режим в стране стабильно существовал вплоть до Февральской революции 1917 г.

Новая смута в России возникла в годы Первой мировой войны. Российская монархия перестала существовать в 1917 г. И снова началась гражданская война, масштабный военно-политический конфликт за власть. Ни о каком безраздельном господстве большевиков на всей территории России в период гражданской войны, конечно, говорить не приходится. Тоталитарный политический режим сложился в цельную полную систему только к концу 20-х гг. XX в., когда сформировался и укрепился культ Сталина, а правящая партия установила жесткий контроль над экономикой и другими сферами жизни общества. Но даже в условиях становления и упрочения тоталитаризма российский социум проявлял свою конфликтность и в те времена. В истории социально-политического протеста после Октября 1917 г. можно выделить пять этапов: 1) антисоветское вооруженное сопротивление (гражданская война); 2) борьба с оппозицией внутри правящей коммунистической партии: о путях и методах социалистического строительства, за власть, по вопросам внешней и внутренней политики и др.; 3) антисталинское сопротивление 30—50-х гг., включающее выступления отдельных коммунистов, крестьян, рабочих, военных, чекистов, молодежи, духовное сопротивление интеллигенции; вооруженную борьбу в Западной Украине, в Прибалтике в 40—50-е гг. и др.; 4) диссидентство, правозащитное движение, ненасильственное сопротивление 60—80-х гг.; 5) неформальные общественные движения; переход к многопартийности и формирование оппозиции в конце 80 — начале 90-х гг. Таким образом, смутный революционный 1917 г., Гражданская война 1918—1921 гг. трансформировались в авторитарно-тоталитарный тип стабильности на протяжении последующих нескольких десятилетий вплоть до распада СССР в 1991 г. и принятия новой российской Конституции в 1993 г.

Новейшая смута (1985—1993) — это гласность, перестройка 1985—1991 гг., события 19—21 августа 1991 г., распад СССР в декабре 1991 г., острейшая политическая борьба за власть в Российской Федерации, кратковременный вооруженный конфликт в октябре 1993 г., принятие на общероссийском референдуме новой российской Конституции 12 декабря 1993 г.

В 80—90-х гг. XX в. снова произошло ослабление Российского государства, снижение его роли, началась очередная смена правящей элиты. Специфика конфликтных процессов в ходе смуты Новейшего времени заключалась в сочетании мирных парламентских методов с вооруженными конфликтами, с попытками насильственной реставрации в августе 1991-го, октябре 1993 г., с двумя чеченскими войнами в Российской Федерации.

Начало трансформации политической системы при переходе от тоталитаризма к демократии в конце 80-х гг. включало ряд ненасильственных шагов, хотя и представляло перманентный конфликтный процесс.

Характерными чертами конфликтного политического пространства страны в переходный от тоталитаризма к демократии период стали:

- Гласность, развитие независимой прессы, повышение роли СМИ в жизни общества.
- Подрыв легитимности и ликвидация легальных основ монопольной власти коммунистической партии (отмена статьи шестой Конституции СССР о руководящей роли КПСС).
- Формирование политической оппозиции и ее объединение, создание народных фронтов в странах Прибалтики, общественных движений, объединяющих самые различные социальные слои. Проведение массовых политических акций.
- Формирование идейного, общественного плюрализма, появление политических организаций протопартийного типа, эволюционирование в сторону многопартийности.

Демократическая перестройка 1985—1991 гг. закончилась, к сожалению, распадом СССР в 1991 г. на 15 независимых государств, между которыми остались многие нерешенные проблемы, до настоящего времени возникают конфликтные ситуации. При разрешении конфликта распада и дележа советского наследия была реализована мягкая форма самоликвидации СССР через образование Содружества Независимых Государств — СНГ, мирный развод. Однако вооружен-

ные конфликты на бывшем советском пространстве разгорелись в Нагорном Карабахе, Приднестровье, Абхазии, Южной Осетии, Чечне, Таджикистане, Узбекистане. Многие из них остаются нерешенными до сих пор, «тлеют» и сейчас как угли непотушенных до конца костров до первого дуновения свежего ветерка. У части наших соседей по бывшему СССР возникают территориальные претензии к новой демократической России. Сформировалось конфликтное трансграничное пространство. Но до открытой гражданской войны на территории всего бывшего Советского Союза все-таки дело не дошло. Может, смуту 1985–1993 гг. и можно называть революцией? Но это была растянутая во времени добровольная «революция», хотя и с некоторыми странностями.

Современная суверенная Россия сегодня стала новым демократическим государством — это Российская Федерация, часть того, что ранее называли Советским Союзом. Нынешняя смута в Российской Федерации 80–90-х гг. XX в. конституционно, формально была завершена в 1993 г. принятием Конституции РФ, но вертикальный политический конфликт за власть продолжался реально весь период 90-х гг. Не была закончена борьба за политический режим, ситуация в России оставалась нестабильной. Принятие новой Конституции в 1993 г., демократизация отдельных сторон жизни общества не всегда имели цивилизованный характер, сопровождалась перманентными конфликтами, тенденцией к сепаратизму, нарастанием хаоса, всплесками энергии. Власть в 90-е гг. была неустойчивой, о чем свидетельствовали попытки государственных переворотов 1991, 1993 гг., обострение политической борьбы в периоды выборов президента и Государственной Думы. Распалась советская империя, а солдаты России погибли в Средней Азии и в Закавказье. Перераспределение власти между федеральным центром и регионами, борьба за прозрачный в современном глобальном социуме суверенитет вылились в две чеченские войны на Кавказе.

Экономические реформы 90-х гг. XX в. в постсоветской России были связаны с приватизацией, перераспределением имеющейся собственности и с перераспределением власти. Это всегда в мировой истории самые конфликтные процессы. Либеральная модернизация с

1992 г. вылилась в реформирование экономических отношений, «свободные цены», ускоренную приватизацию государственной собственности в интересах отдельных групп правящей элиты, но никак не всего российского населения. Шоковая терапия перехода к рынку способствовала крайне резкому обнищанию граждан. Период «дикого капитализма в России», передела собственности был связан с острыми конфликтными процессами. Переход к рынку, осуществляемый реально с 1992 г., приватизация собственности советского государства в России не способствовали социально-политической стабильности в конце XX в. Перераспределение собственности в экономике нередко трансформировалось не просто в политическую борьбу, корпоративные конфликты, но в самые настоящие кровавые полукриминальные «разборки», «корпоративные войны». Нарастала криминализация торговли, банковского дела, других отраслей хозяйственного комплекса.

К числу существенных *конфликтных факторов* в экономическом пространстве конца XX столетия в России можно отнести следующие.

- *Приватизация*, то есть переход предприятий из собственности государства в частную, коллективную собственность.
- *Экономический кризис*. Обвальное снижение объемов производства и капиталовложений (инвестиций) практически во всех отраслях экономики России, что вело к росту безработицы, снижению уровня жизни населения, дефициту бюджетов.
- *Структурный кризис*, для которого были характерны глубокие диспропорции между существующей схемой функционирования индустрии и тем, что необходимо в условиях перехода к рынку. Другими словами, между тем, что есть в наличии, и тем, что должно быть в структуре экономики.
- *Энергетический кризис*. Постоянные перебои с поставками топлива, работа ТЭЦ на грани остановки в ряд регионов страны, в том числе в Архангельской области. Удорожание энергии вызывало удорожание всех товаров, а в конечном итоге падал уровень жизни северян.

- Сочетание *финансового, бюджетного, платежно-го кризисов* коснулось большинства людей, предприятий и организаций. Тяжелейшая ситуация с финансовыми ресурсами перерастала в практически неуправляемый процесс не только на уровне регионов, но и всей России. Рост цен, инфляция, неплатежи в бюджет, задержки с выплатой пенсий, зарплат негативно сказывались на настроении людей, уровне их жизни. Это были острейшие конфликтные факторы, перманентно перераставшие в забастовки и другие акции протеста.
- *Экологический кризис* в 90-е гг. не стал менее значимым из-за снижения индустриальной нагрузки на окружающую среду. Во многих регионах страны по-прежнему загрязнялся воздух, вода, существовала радиационная опасность. Низким оставалось качество питьевой воды. Ухудшалось общее состояние здоровья населения. Недостаточно финансировались природоохранные мероприятия. Не учитывалось человеческое измерение в экологии.

Общие источники, типичные для всей России: экономический кризис, социальная напряженность, политическая нестабильность создавали, например, в конце XX в. постоянные конфликтные ситуации и в *Архангельской области*. И в этом отношении социально-политическая и экономическая ситуация на Севере России не отличалась от других регионов, была типичной. К числу конфликтных, дестабилизирующих факторов в 90-е гг. XX столетия в Архангельской области относились кризис лесного комплекса, резкое падение объемов производства, что вело к росту безработицы, ухудшению качества жизни в лесных поселках, на лесозаводах. Сокращение или прекращение финансирования из федерального бюджета предприятий военно-промышленного комплекса также стало перманентным источником нестабильности: росли неплатежи за потребляемую электроэнергию, долги в пенсионный и другие фонды, появились задержки с выплатой зарплаты, проявилась скрытая и явная безработица. Неустойчивая работа топливно-энергетического комплекса из-за роста неплатежей, перебоев с поставками мазута, отсутствие резерва мощностей способствовали ухудшению качества жизни: происходили снижение температуры в квартирах, постоянные перебои с горячей

водой в Архангельске и Северодвинске, в других городах и поселениях. Еще одним источником напряженности, как ни странно, стали лес, нефть и газ, алмазы, бокситы и другие северные богатства. Имея их, Архангельская область влачила жалкое существование «богатого нищего». «Нефтяные», «алмазные» конфликты как разновидность политических, экологических выходили не только на федеральный, но и на международный уровень (лесные «войны», Вал Гамбурцева в НАО и др.).

Обострились проблемы занятости населения, сохранения рабочих мест, перераспределения численности занятых по отраслям. Данные статистики, социологических исследований свидетельствовали о негативных тенденциях благосостояния населения: а) увеличивался разрыв между самой богатой и самой бедной частью населения; б) медленно формировался средний слой; в) падал уровень жизни у значительной части населения; г) постоянно задерживались выплаты зарплаты, пенсий. У малообеспеченных семей более половины потребительского бюджета уходило на питание, пятая часть на оплату услуг и около четверти на покупку непродовольственных товаров.

Ухудшалось психическое здоровье населения. Увеличивалось число депрессий, психосоматических расстройств, так называемых пограничных состояний. Нарастала алкоголизация населения, особенно на селе. Накапливался негативный потенциал девиантного поведения. Более половины населения, по данным опросов, испытывали усталость, безразличие, жестокость, агрессивность, страх.

Не случайно поэтому почти половина населения Архангельской области не участвовала в те годы в голосовании, проявляла пассивность в социально-политической жизни. В шести городах — Архангельске, Северодвинске, Котласе, Коряжме, Мирном, Новодвинске три года подряд (1994 — 1996) вообще не было представительной власти. Выборы в органы местного самоуправления 20 марта 1994 г. не состоялись из-за низкой явки избирателей, новая дата переносилась не один раз. Одновременно усиливалось недовольство властью, что находило отражение в забастовках, акциях протеста. Проявился кризис в руководстве администрации области, в работе аппарата управления в середине 90-х гг.

В целом социально-политическая ситуация в Архангельской области отличалась в конце XX в. неустойчивой стабильностью. Но эта стабильность определялась тогда не ростом экономики, не высоким уровнем жизни северян, а их менталитетом. Во всех конфликтных ситуациях для населения Архангельской области характерными чертами

оставались терпимость, уважение к другому мнению, рассудительность. Ценность конформистского поведения, компромиссов в условиях огромного пространства, суровой природы была значительно выше, чем в южных, перенаселенных регионах.

Конфликтные факторы в экономическом пространстве страны способствовали нарастанию социально-политической нестабильности, обострению конфликтов в сфере труда, вели к росту забастовок, других акций протеста. Переход к рынку вызвал негативные социальные последствия: рост безработицы, падение уровня и качества жизни у значительной части россиян, расслоение общества. Нарастали социальные противоречия, был запущен процесс люмпенизации, обнищания масс. Не было завершено формирование новой элиты, среднего класса. В культурно-духовной сфере жизнедеятельности социума происходила деградация морали, духовности. Прежние ценности утратили смысл. Через хаос в сознании граждан начала пробиваться русская национальная идея. Все эти процессы были очень тесно связаны между собою, происходили практически одновременно и, накладываясь друг на друга, усугубляли общую конфликтную ситуацию во многих регионах страны и отраслях экономики, в организациях.

Как назвать российское общество сегодня, какой строй у нас появился в результате преодоления кризиса смутного времени 90-х гг. XX в.? Капиталистический? Или, может, Россия не вписывается в рамки общественно-экономических формаций, а представляет свою — российскую, православную цивилизацию? Или совершает переход от индустриальной стадии к постиндустриальному, информационному обществу, к «третьей» волне? Кого-то догоняет (догоняющая модернизация) или идет своим путем?

Ответы на поставленные вопросы зависят от того, какие используются критерии при анализе общественного развития. Если в качестве решающего берется экономический фактор, способ производства, определяющий политический, социальный и духовный процессы жизни вообще, классовая борьба как двигатель прогресса, то тогда Россия становится капиталистической

страной с частной собственностью, рыночными отношениями, эксплуатацией и т. п.

Цивилизационный подход предполагает учитывать не только изменения в экономике, но и в культуре, сознании, образе жизни, религии, государственности. Русская цивилизация все чаще трактуется как евразийская, соединяющая Европу и Азию. Российский социум в начале XXI в. — это уже не традиционное общество XVI — XVII вв. Россия прошла петровскую и сталинскую модернизацию, реформы второй половины XIX в. и сегодня является индустриально развитой страной, где используются наука, техника, совершается переход к постиндустриальной стадии. Информация, знания становятся товаром, одним из видов сырья. Исчезает дефицит товаров, на первое место выходит дефицит информации и времени. Происходит компьютеризация жизни, другие изменения, ничто не остается постоянным, застывшим, все эволюционирует. Серьезнейшим конфликтным фактором в развитии России становится внешняя среда, глобализация мировой экономики и других сфер жизни глобального социума.

Существует точка зрения, изложенная в аналитическом докладе Российской академии наук, что главную угрозу для России составляют три внутренних конфликта: между олигархами и всеми остальными; между просто богатыми и бедными; между русскими и нерусскими¹. Мною выделяется семь конфликтных факторов в суверенной демократической России.

Таблица 7.2

Семь конфликтных факторов в демократической России

№	Конфликтные факторы	Содержание конфликтных факторов
1.	Вызовы глобализации	Вызовы глобализации, международное разделение труда превращают Россию в сырьевой придаток глобального ядра высокоразвитых постиндустриальных стран. России отводят роль сырьевой колонии в глобальном разделении труда. Мировому бизнесу нужна слабая, бедная Россия, а мы хотим видеть ее сильной и богатой

¹ См.: Ильичев, Г. Заклинать — этого мало... // Известия. 2006. 14 сентября.

Продолжение табл. 7.2

2.	Конфликтное трансграничное, межэтническое пространство	Экономическая и демографическая экспансия. Межэтническая напряженность внутри страны, конфликтные проблемы адаптации мигрантов, взаимодействия разных культур и конфессий. Появление новых современных самоуправляемых общин разных типов, в том числе этнокультурных объединений, землячеств, автономий
3.	Россия — богатая страна?	Противоречия, связанные с национальным богатством страны, использованием человеческих ресурсов. Россия — одна из самых богатых стран мира, почему же тогда у нас так много бедных? Сильные и слабые стороны России, ее возможности и угрозы
4.	Приватизация и национализация, передел собственности	Это перманентный источник конфликтов не только в России. Собственность исторически является постоянным конфликтным фактором во все времена и у всех народов. Конфликты, связанные с переделом собственности, недружественными поглощениями, превратились в настоящие корпоративные войны, по своей остроте их и можно сравнить только с социальными революциями и военными действиями
5.	Конфликт: бедные и богатые	Бедность, нищета всегда вели в мировой истории к конфликтам, революциям, мятежам, бунтам, забастовкам и другим акциям протеста. Бедные создают питательную почву для левых идеологий и политических партий, националистического экстремизма и глобального терроризма. Разрыв в доходах между самыми богатыми и самыми бедными не уменьшается, а увеличивается, что является одним из самых конфликтных факторов в современной России
6.	Кому принадлежит Россия?	В России увеличивается число супербогатых людей, которым помимо богатства нужна и политическая власть. Самый высокий в мире уровень концентрации частной собственности. Сложилась конфликтная ситуация, тормозящая процессы достижения конкурентоспособности российской экономики. Замедлилось формирование слоя мелких и средних собственников и предпринимателей, среднего класса, являющихся в развитых демократических государствах движущей силой экономического развития и гарантом политической стабильности

Окончание табл. 7.2

7.	Конфликтное политическое пространство демократической России	Конфликтность в формировании суверенной демократии в России. Угрозы авторитаризма в России: мнимые или реальные? Многопартийность: борьба за выживание. В политической жизни, как и в экономике, нужна конфликтная конкурентная среда. Только тогда возможен социальный прогресс и политическая стабильность (устойчивое развитие, а не застой). Чем больше конфликтности в борьбе за власть, тем более информированными становятся граждане, тем меньше шансов скрыть явное, тайное; тем быстрее пойдет процесс обновления правящих элит в позитивном для России направлении
----	--	---

2. ВЫЗОВЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ДЛЯ РОССИИ

Глобализация предполагает сращивание экономик всех стран в единую экономическую систему. Компьютеры, коммуникации, международное разделение труда, углубление специализации ведут к объединению человечества в новую социокультурную целостность. Страны, входящие в глобальное ядро, используют свое интеллектуальное превосходство, продают технологии, вывозят капитал, не развивая местные экономики своих сырьевых придатков. Для передвижения товаров реально нет границ. В мировой экономике господствуют транснациональные корпорации (ТНК), роль национальных государств постепенно снижается. Происходит обмен знаний на ресурсы, информации на энергию. Периферия обычно продает свои сырье, товары и человеческие ресурсы — дешевых работников; вывозит искусство, интеллект и часто — женщин. Ядро глобального общества составляют мировые лидеры производства, которые использовали выгоды своего положения и закрепили приоритеты за счет применения этнорасовых форм организации труда (колонии, эксплуатация национальных окраин). Сегодня выгоднее политически контролировать чужие ресурсы, финансовые и инвестиционные потоки, чем заниматься военным вмешательством. К середине XX в. ядро стабилизировалось, весь окраинный мир — периферия оказался захвачен, привязан экономически к центру. Однако такое всемирное глобальное общество

остаётся структурно поляризованным, и в такой системе нет надежд на национальное развитие — оно достижимо не для всех и только за счёт других.

Поэтому глобализация имеет не только плюсы, но и достаточно большое количество нерешённых конфликтных проблем в экологии, демографии, углублении неравенства, истощении ресурсов, применении силы, нарушениях прав человека. Б.Н. Кузык, член-корр. РАН, и профессор Ю.В. Яковец в своей монографии отмечали шесть достаточно противоречивых и конфликтных аспектов глобализации¹.

1. *Демографический аспект.* Потребности резко увеличившегося человечества невозможно удовлетворить в рамках национальных границ и ресурсов. Это можно сделать только в глобальных масштабах.
2. *Природно-экологический вызов.* Природные ресурсы сокращаются, загрязнение окружающей среды растёт. Глобализация диктуется экологическим императивом и создаёт условия для становления ноосферы.
3. *Технологический аспект глобализации.* Разрешение глобальных конфликтов невозможно на основе индустриального технологического способа производства. На основе волны базисных технологических инноваций сформируется постиндустриальный технологический способ производства, будут созданы условия для удовлетворения постоянно растущих потребностей возрастающего числа людей без угрозы природно-экологической катастрофы.
4. *Экономический аспект.* Он состоит в падении экономического потенциала индустриальных технологий, в нарастающей пропасти между богатыми и бедными странами, цивилизациями, регионами, слоями населения; во все более отчетливом проявлении неспособности рыночно-капиталистического строя решить обостряющие проблемы глобальной экономической стратификации, которые не-

¹ См.: Кузык, Б.Н., Яковец, Ю.В. Россия-2050 : стратегия инновационного прорыва.

совместимы с дальнейшим развитием человечества как единой социально-экономической системы. Ответ на этот вызов кроется в формировании глобальной экономики, глобализации технологической базы общества и многократном повышении эффективности новых поколений техники и технологических укладов, ускоренном их распространении по странам и цивилизациям. Синергетический эффект процессов глобализации.

5. *Геополитический аспект* глобализации состоит в том, что создание и распространение новых видов массового уничтожения делают бессмысленным использование войны, диктуют необходимость объединения политической воли и ресурсов государств, цивилизационных объединений для разрешения конфликтов, борьбы с терроризмом, формирования надгосударственных правовых механизмов функционирования глобального сверхобщества.
6. *Социокультурный аспект* глобализации — это научная революция начала XXI в., революция в образовании, это новые возможности и новые вызовы культурному наследию и разнообразию национальных культур, этическим системам, ренессанс религий, трансформация преобладающего чувственно-социокультурного строя в интегральный.

В глобальном многополярном социуме складывается несколько конкурентных центров экономической силы и политического влияния — США, Европейский союз, Япония, Китай, Индия, Бразилия и другие страны. Россия как евразийская страна постепенно начинает играть особую роль связующего звена между различными цивилизациями. Её миссия заключается в том, чтобы быть над схваткой, соблюдать нейтралитет в конфликтных ситуациях. Если этот курс будет полноценно реализован, то Россия укрепит свои позиции в процессе глобализации.

Глобализацию в целом можно понимать как *конфликтный процесс* перераспределения экономических и политических функций между государствами, транснациональными корпорациями и международными ор-

ганизациями в глобальном социуме. Развитие мировой экономики сопровождается невиданным ранее ростом глобальной конкуренции между США и Китаем, Японией, Европейским союзом и другими странами и союзами государств. Усиливается конфликт между transnational corporation (ТНК) и национальными государствами, теряющими на наших глазах часть своего суверенитета¹. Важно подчеркнуть, что глобализация не столько объединяет, сколько разъединяет.

Методы и формы экономической и социально-политической зависимости многих государств от глобальной империи США становятся все более изощренными и менее легитимными. В «Исповеди экономического убийцы» Дж. Перкинса наглядно раскрывается действующий механизм защиты интересов американской корпоратократии (союза правительства, банков и корпораций) под видом борьбы с экономической отсталостью. Одинокая сверхдержава не может быть ничем иным, кроме империи.

В своем стремлении к глобальной империи корпорации, банки и правительство США используют форму займов для развития инфраструктуры: предприятий электроэнергетики, скоростных магистралей, портов, аэропортов, технопарков в других странах. Условием предоставления займов является то, что работы по этим проектам выполняют строительные и инженерные фирмы только из США. Фактически большая часть средств так и не уходит за пределы США: деньги просто переводятся из банковских организаций в Вашингтоне в строительные организации в Нью-Йорке, Хьюстоне или Сан-Франциско. Несмотря на то что деньги практически немедленно возвращаются в корпорации (то есть к кредиторам), страна-должник, получающая заем, обязана выплатить его назад с процентами. Если займы велики, должник уже через несколько лет будет не способен выплачивать долг и оказывается в полной зависимости от США (голосует по его указке в ООН, разрешает разместить военные базы, допустить к природ-

¹ О роли транснациональных корпораций уже шла речь в главе V этого учебника при рассмотрении глобальных конфликтов.

ным ресурсам и т. п.). Такая попытка предпринималась в отношении России, нечто подобное происходит сейчас с Украиной и Грузией, Киргизией. «Американская помощь» в восстановлении инфраструктуры обычно оказывается в обмен на полную зависимость от США.

Эквадор после подобной американской «помощи» оказался в значительно худшем состоянии, чем до того, как его познакомили с чудесами современной экономики, банковского дела и техники, построили супернефтепроводы. За период «нефтяного бума» официальный уровень нищеты вырос в Эквадоре от 50 до 70 %, безработица с 15 до 70 %, государственный долг с \$ 240 млн до \$ 16 млрд. Доля природных ресурсов, выделенных для беднейших слоев населения, уменьшилась с 20 до 6 %.

Почти все страны, подтянутые под зонтик глобальной империи, имели схожую участь. Долг стран «третьего мира» вырос до более чем \$ 2,5 трлн. Стоимость его обслуживания увеличилась до \$ 375 млрд в год по состоянию на 2004 г. — это больше, чем тратят все страны «третьего мира» на здравоохранение и образование, и в 20 раз больше того, что развивающиеся страны получают ежегодно в качестве экономической помощи. «Мы осуждаем рабство, но наша глобальная империя поработает больше людей, чем римляне и все колониальные системы до нас», — пишет Дж. Перкинс¹.

США дают кредиты, прекрасно зная, что страны-должники никогда не выплатят их. При этом США не очень-то и хотят, чтобы долги выплачивались, потому что неспособность возратить долг дает огромные рычаги давления. Для поддержания своего доминирования в мире США печатают деньги, не обеспеченные золотом, в каком угодно нужном им количестве. Существующие противоречия валютно-финансового обращения обостряют поэтому потребность в новой мировой валюте. Доллар постепенно будет утрачивать свои позиции. Р. Манделл, лауреат Нобелевской премии (1999), сделал прогноз, что к 2050 г. появится интор — всепланетарная валюта, которая вначале заменит доллар, евро и иену, а потом и другие деньги. В Европе уже были экю, переводной рубль. Другие

¹ Все перечисленные выше сведения приводятся по: Перкинс, Дж. Исповедь экономического убийцы. М. : Pretext, 2005.

ученые предлагают назвать новую валюту — глобал. Уже появляется новая азиатская валюта — АКЮ. Естественно, что процессы создания новой глобальной валюты, ослабление доллара и дедолларизация национальных экономик также являются конфликтными по своей сути.

Мир в условиях глобализации не становится лучше, пропасть между бедными и богатыми (странами, людьми) все увеличивается. С помощью займов, кредитов, процентов, обмана, порабощения, эксплуатации, печатания огромного количества бумажных долларов корпоратократия США загоняет многие страны в политико-экономическую ловушку, обрекает их на перманентную бедность и нищету, потерю государственного суверенитета, экологическую катастрофу. Не в этом ли кроется причина появления террористов, антиамериканизма, острейших конфликтов в современном глобальном мире?

Глобализация, развитие коммуникаций, Интернета способствуют тому, что в настоящее время в мире образуется кибернетическое (Ю. Сильвестров), виртуально-информационное (Ю. Лукин) пространство, в которое вовлекаются финансовые ресурсы, знания, образовательные программы, социальное общение, информация, необходимые для принятия управленческих решений, манипулирования людьми и целыми странами. Поддержание идентичности какой-либо социальной общности, сохранение суверенитета власти и социальных отношений с помощью государственных границ или культурных барьеров при таком подходе рассматривается некоторыми учеными как второстепенная задача, подчиненная интересам *либерализации интернационального общения*, демократизации. Географическое, историческое, социокультурное пространство одной страны, региона, города, муниципального образования становится ценностью только для проживающих там людей. Появляются новые возможности для управления на уровне охлократии, для проведения так называемых «цветных революций» под предлогом распространения демократических стандартов, ценностей европейско-американской атлантической цивилизации.

В XXI в. происходит возрастание роли глобального международного управления и одновременно

социального, местного самоуправления, новых самоуправляемых общин при частичном *ограничении суверенитета государств*. Усложнение глобальных проблем, а они пока еще разрешаются очень медленно и не всегда конструктивно, новые вызовы в лице международного терроризма, сохранения среды обитания людей на планете Земля, господства корпоратократии США объективно требуют усиления теперь уже не роли государства, а роли международных организаций, эффективного функционирования мирового правительства, с одной стороны, и повышения роли местного самоуправления — с другой. Этот сложный и в какой-то степени противоречивый, конфликтный по сути процесс весьма неоднозначен, протекает с разной скоростью во времени и пространстве, обрастая своей цивилизационной, этнической и отчасти конфессиональной оболочкой. Местное самоуправление в Африке в силу культурно-исторических особенностей, географии и климата, индекса человеческого развития будет отличаться от управления местными делами где-либо в Европе или Японии, Канаде, России. Самым существенным и значимым ограничителем развития местного самоуправления является наличие его ресурсной базы. В одном случае главным ресурсом будут люди, их труд и интеллект, вложенный в развитие местного сообщества, некоммерческой организации, самоуправляемой общины. В другом случае потребуются значительные финансовые ресурсы для решения острых проблем развития коммуникаций, сферы услуг (образования, медицины и т. п.). Таким образом, глобальные проблемы бедности и богатства, голода и сытости (борьба с ожирением) дополняются проблемой развития самоуправления на локальном уровне.

Эволюционная позитивно направленная трансформация государственности в сторону расширения прав и возможностей самоуправляющихся общин, автономий, местных социумов представляет очень длительный и сложный процесс. Историческая протяженность его по времени может занять еще не одно столетие. Здесь не должно быть никаких иллюзий, эйфории.

Государственный суверенитет остается важнейшим атрибутом национальных социумов. Обеспечение внешней и внутренней безопасности страны является важнейшей функцией любой политической национально-этнической силы, пришедшей к власти в результате демократических выборных процедур. Различные социокультурные ценности, множественность религий, конфессий, сохраняющиеся многовековые традиции народов и государств недоверия друг к другу, психология и мораль сегодня чаще разделяют, а не объединяют людей при всей кажущейся достаточно сильной тенденции нарастания общей технологической культуры, становления постиндустриальной цивилизации и глобального социума самоуправляющихся общин.

Свободы и права граждан постепенно подменяются обеспечением тотальной безопасности в войне с новой глобальной угрозой мирового терроризма. В XX в. существовало представление о том, что современные, информационные общества двигаются от представительной демократии в направлении развития самоуправления и непосредственной демократии. Борьба с международным терроризмом, новые вызовы XXI столетия замедлили это движение, а отчасти и изменили вектор развития политических режимов в сторону просвещенного авторитаризма и управляемой демократии. В США, России и других странах после террористических актов 11 сентября 2001 г. (Нью-Йорк) и 1–3 сентября 2004 г. (Беслан), 7 июля 2005 г. в Лондоне и других постепенно ограничиваются свободы и права граждан под предлогом обеспечения тотальной безопасности, которая становится даже большей ценностью, чем власть народа в классическом ее понимании, укрепляется государство и его институты. Вопросы обеспечения безопасности граждан своей страны становятся приоритетными, национальное государство ищет новые возможности взаимодействия с гражданским обществом, стремится мобилизовать его, отвечая на новые вызовы современности.

В современном мире происходит так называемый «экспорт стандартов западной свободной демократии». Управление суверенными государствами во все возрастающей степени якобы должно ориентироваться

на международные, нередко понимаемые как американские, европейские стандарты. Не исключая даже их экспорта, мирного и насильственного, как в Афганистане, Ираке, Югославии. «Оранжевая революция» на Украине образца декабря 2004 г. при всех ее издержках также является пример управляемой демократии, контролируемой охлократии, реализованной на уровне новейших политических технологий в отдельно взятом государстве.

Демократия в ряде стран, особенно бывшего «социалистического мира», подменяется «управляемой охлократией». На примере «революции роз» в Грузии, украинской «оранжевой революции», событий в Киргизии, Узбекистане наблюдается возрастание роли массовых акций, управляемой охлократии, когда на улицах европейских и азиатских городов господствуют толпы людей, одурманенных заранее подготовленной для них информацией, готовых бить, грабить, поджигать. Бумеранг подобных акций господства толпы и хаоса коснулся уже и Парижа, Будапешта, других европейских городов.

Анализируя причины международных конфликтов, нетрудно понять, что в XXI столетии *начался и уже идет очередной передел мира* с участием новых глобальных игроков — Европейского союза, Китая, Индии, Бразилии, Ирана и других стран. В начале XXI в. упрочились позиции Китая, уверенно претендующего на роль второй глобальной сверхдержавы. Лидер исламского мира — Иран стремится стать глобальной державой, овладеть ядерным оружием. Остаются достаточно сложными отношения имперских США и новой демократической суверенной России. Снижается роль Совета Безопасности ООН. Обостряющийся передел мира имеет в основном не военный, а экономический характер, что в общем-то не снижает всей остроты возникающих при этом конфликтов, число которых может резко увеличиться.

3. РОССИЯ — БОГАТАЯ СТРАНА?

Россия с ее природно-ресурсным потенциалом, громадной территорией и быстро сокращающимся населением весьма привлекательна для экономической экспансии Китая в Сибири и на Дальнем Востоке, Ирана — на

южных рубежах страны. Россия не вошла в глобальное ядро и находится на периферии золотого миллиарда человечества. Интересы Российского государства в условиях глобализации постоянно входят в противоречие с интересами транснациональных корпораций (ТНК), потенциал которых не уступает целым государствам. Россия заинтересована в развитии не только сырьевых отраслей экономики — нефть, лес, газ, металл и т. д., но и высокотехнологичного производства. А ей отводят роль сырьевой колонии в глобальном разделении труда. Мировому бизнесу, США, ЕС нужна слабая, бедная Россия, а мы хотим видеть ее сильной и богатой. Поэтому постоянно и возникают конфликтные ситуации.

Сильные стороны и возможности России.

1. Россия имеет значительные энергетические, водные, лесные и другие *природные ресурсы*. Грамотное использование поступлений от продажи нефти и других природных ресурсов позволяет Российскому государству стимулировать инновационное развитие экономики нового типа, погасить внешний долг, укреплять обороноспособность страны, решать социальные задачи.
2. *Человеческие ресурсы* России позволяют ей пока решать самые трудные задачи, но имеющие здесь возможности не беспредельны.
3. *Евразийское пространство* — громадная территория. Наличие морских, железнодорожных путей позволяет России стать транспортным мостом между Атлантическим и Тихоокеанским регионами. Освоение «пути из варяг в японцы», из Европы в Азию морем и по железной дороге. Функционирует коридор «север — юг».
4. Сохранился еще значительный *потенциал в научно-технической сфере, интеллектуальной, военной, авиационной, космической*. Здесь мы имеем небольшие конкурентные преимущества, во многих других отраслях безнадежно отстаем. Реализация инновационной стратегии развития, концентрация усилий государства и крупного бизнеса на внедрении новейших технологий, поддержке малого и среднего бизнеса, создание

условий для проявления социальной активности людей позволяют России в перспективе перейти от добывающей экономики к экономике знаний, постиндустриальному обществу.

Слабые стороны и угрозы России.

1. *Бедность и нищета части населения*. Недооценка человеческого капитала, низкая оплата труда в России. Невысокая ценность человеческой жизни вообще. Сохранение социально-политической напряженности, протестное голосование, абсентизм избирателей, обострение социальных конфликтов, алкоголизация всей страны, аномия.
2. *Низкий уровень рыночной капитализации*, недооценка российского капитала. Угроза распродажи по дешевке того, что имеем. В перспективе потеря независимости, государственного суверенитета, иностранная кабала и полнейшая зависимость от экспансии европейско-китайского и американского капиталов. Угроза интернационализации природных ресурсов.
3. *Низкая оценка интеллектуальной собственности*. Постоянно возникающие конфликты с «утечкой мозгов», с оформлением прав на интеллектуальную собственность, скупкой образцов продукции и технической документации зарубежными фирмами и иностранными государствами.
4. *Конфликтное трансграничное, межэтническое пространство* представляет постоянную угрозу для территориальной целостности России.

Рост экономики России в начале XXI столетия происходит после 20 лет советского застоя и рыночного спада, экономического кризиса 90-х гг. XX в. По некоторым показателям страна выходит всего лишь на уровень 1990 г. Золотовалютные резервы выросли значительно. Все это благодаря высоким ценам на нефть. Но достигнутых успехов недостаточно, чтобы Россия стала полноправным членом клуба высокоразвитых государств мира. Чтобы сократить отставание, необходимо развиваться в два раза быстрее средних темпов роста

мировой экономики. Нужны темпы роста ВВП на уровне 8–10 % в год. И не просто темпы, а нужное качество роста. Это развитие высоких технологий, инфраструктуры, сферы услуг. Это высокое качество жизни всего населения.

В современной России начала XXI в. остаются нерешенными многие проблемы, способные привести к возникновению конфликтов. К числу таких конфликтных факторов сегодня можно отнести противоречия, связанные с национальным богатством страны. *Россия одна из самых богатых стран мира, почему же тогда у нас так много бедных?* Этот вопрос постоянно варьируется в той или иной интерпретации при обсуждении конфликтных факторов в современной России. Нефти, газа, леса, других природных ресурсов в стране действительно много, а значительная часть россиян стала в 90-х гг. XX столетия настоящими бедняками. В обществе объективно существует социальная напряженность. В реальной жизни постоянно возникают острые конфликтные ситуации, связанные с недооценкой человеческого капитала, явным сырьевым перекосом структуры национального богатства России, по проблеме использования природной ренты.

Основу национального богатства России, как известно, составляют: во-первых, *природный капитал, природные ресурсы*, составляющие 83–88 % всего НБР; во-вторых, *произведенный капитал*, который не превышает, однако, 7–10 % НБР; в-третьих, *человеческий капитал*, который оценивается только в 5–7 % от всего национального богатства России, что говорит не о низком профессиональном или образовательном уровне населения, а о низкой стоимости труда¹. Соотношения 83–10–7, 88–7–5 конфликтны по своей сути, имеют явные негативные последствия. В чем же проявляется их конфликтность?

Во-первых, мы не такие уж богатые. Природные ресурсы явно завышены, переоцениваются. Наши не-

¹ См.: Щепкин, В. Политика роста дается непросто : Как видятся экономические перспективы России из Йоханнесбурга? // Российская газета. 2002. 5 сентября.

сметные богатства — это очередной российский миф. Россия — это самая холодная в мире страна. Требуется больше энергии, ресурсов для обеспечения жизнедеятельности людей, чем в европейских странах, США, Японии, Китае и т. д. Кроме того, наши богатейшие энергетические ресурсы при полном устранении общества от экономических процессов эксплуатирует сегодня небольшая узкая группа отечественных бизнесменов. Конфликтная ситуация с природной рентой, к примеру, остро проявилась в ходе подготовки выборов в Государственную Думу 7 декабря 2003 г. и выборов Президента России 14 марта 2004 г. Возникают конфликты вокруг заключения соглашений о разделе продукции. Иностраннный капитал, объединяясь с российским, получает доступ к национальным богатствам. Выдвигается тезис об интернационализации природных ресурсов.

Во-вторых, существует проблема недооценки российского капитала. С. Степашин в своей статье «Почему в богатой стране мы живем так бедно?»¹ заметил, что никто не знает, сколько стоит Россия. Речь идет об оценке национального богатства страны, об изменении масштабов экономики за счет ее капитализации. Занимая в обеспеченности ресурсами на душу населения второе место в мире, по среднедушевому объему ВВП Россия находится лишь в восьмом десятке. Капитализация зарубежных компаний была на порядок выше российских. Такое же положение и с рыночной оценкой российской экономики в целом. Исключение, пожалуй, составляет только ОАО «Газпром», которое стало в 2006 г. по капитализации третьей компанией в мире, и некоторые другие российские компании. Показательно, что в списках крупнейших фирм Россия занимает скромное место, тогда как в рейтингах миллиардеров представлена весьма внушительно. В стране много ресурсов, но мало капитала, то есть благ, которые могли бы создавать новое богатство и новую стоимость. Крупный бизнес, российские собственники и топ-менеджеры хозяйствуют хуже, чем зарубежные, стремятся к личному обогащению.

¹ См.: Степашин, С. Почему в богатой стране мы живем так бедно? // Российская газета. 2004. 25 февраля.

Таблица 7.3

Почему российские компании дешевле зарубежных?¹

№	Компании (ТНК)	Капитализация, млрд долл.	Контролируемые запасы, млрд б. н. ²	Прибыль до уплаты налогов, млрд долл.	Личные богатства по оценке Forbes, млрд долл.
1.	Exxon Mobile	286,4	25	27,5	
2.	Royal Dutch/ Shell	206,3	11	24	
3.	British Petroleum	178	12	17	
4.	Сургут-нефтегаз	7,4	7	1,7	1,6 В. Богданов
5.	ЛУКОЙЛ	6,8	14	1,64	1,4 В. Алекперов
6.	ЮКОС	4	11, 4	1,9	3,7 М. Ходорковский (2002 г.)

Видимо, именно здесь кроется ответ на вопрос «Почему в такой богатой стране люди живут так бедно?».

Низкий уровень рыночной капитализации, недооценка российского капитала делают реальной угрозой распродажи по дешевке тех ресурсов, которые мы имеем. В перспективе — потеря независимости, государственного суверенитета, иностранная кабала и полнейшая зависимость от европейско-китайского и американского капитала.

В-третьих, явно занижен, сильно недооценивается человеческий капитал. В России много ресурсов, но не хватает грамотного менеджмента, чтобы всем этим богатством умело распорядиться. Недооценка человеческого капитала проявится в низкой оплате труда, недостаточном бюджетном финансировании сферы образования, здравоохранения, культуры; утечке мозгов в другие страны мира и в других процессах. Человеческая жизнь в Рос-

¹ Составлено по: Тульчинский, Г.Л. Проблема социального признания и уважения. М.: Вершина, 2006. С. 28.

² Б. н. — баррель нефти.

сии не оценивается должным образом, мало чего стоит. По индексу развития человеческого потенциала — ИРЧП (душевой ВРП, ППС, ожидаемая продолжительность жизни, индекс образования) Россия занимала в 2000 г. 62-е место после таких стран, как Куба, Беларусь, Мексика, Гренада, Белиз, Панама, Болгария, Малайзия и др. По данным доклада Программы развития ООН за 2002 — 2003 гг., ИРЧП вырос с 0,693 в 1996 г. до 0,763 в 2000 г. Но только в трех регионах России — Москве, Тюменской области, Татарстане ИРЧП в 2000 г. соответствовал уровню развитых стран и был равен 0,800¹. Налицо явная конфликтная ситуация, связанная с недооценкой человеческих ресурсов. Между тем известно, что в 90-х г. XX в. рост мировой экономики обеспечивался за счет повышения обученности работников на 2,1 %; за счет роста населения на 0,4 %; за счет увеличения капитала на 0,5 %. Один доллар, вложенный в развитие персонала, приносил от \$ 3 до \$ 8 дохода.

Периодически обостряется конфликтная ситуация *вокруг российской природной ренты и ее использования.* Еще К. Маркс в XIX в. делил доход на прибыль и ренту. Прибыль зависит от прилагаемых бизнесом усилий, а рента — от особо благоприятных и независимых от усилий факторов: качества и расположения земли в сельском хозяйстве, размера и места добычи ископаемых. Россия имеет такие природные ископаемые, которые при реализации на мировом рынке дают не только прибыль, но и весьма ощутимую ренту. И основным является вопрос о том, кто в России будет хозяином ренты от ее природных богатств?

Одной из главных ошибок начала 90-х гг. XX в. в России было решение передать природную ренту, меньше всего связанную с предпринимательством, в частные руки. В России две трети нераспределенного совокупного дохода формируются не за счет первичных факторов — труда и ка-

¹ См.: Зубаревич, Н.В. Индекс развития человеческого потенциала регионов России // <http://archive.iSeptember.ru/geo/1998/geo37/htm>; *Восьмой Национальный доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2002 — 2003 гг.*, подготовленный по заказу Программы развития ООН группой российских ученых под руководством профессора С. Бобылева // <http://www.regnum.ru/forprint/181582.html>

питала, а за счет ренты. А в налоговой системе наоборот — 70 % всех поступлений от налогов прямо или косвенно обусловлены фондом оплаты труда¹. Страна живет за счет налогов на труд, а не за счет умелого использования своих ресурсов на общее благо. Построение разумной федеральной налоговой системы создает конфликтную ситуацию с регионами, которые стремятся устанавливать собственный контроль над недрами. Для государства неприемлемо конфликтное толкование ренты в качестве рычага стягивания средств на удовлетворение потребностей отдельных субъектов Федерации. Рента должна использоваться в интересах всего общества, она принадлежит России, ее народу.

В ходе выборов 2003–2004 г. в Государственную Думу РФ и Президента России активно обсуждался вопрос об изъятии существующих сверхприбылей путем увеличения налогообложения добывающих отраслей промышленности, введения специального налога. В политический конфликт оказались втянутыми государство, политические партии, крупные политики и сами избиратели. В пылу предвыборных баталий назывались цифры, что якобы природная рента может принести в бюджет от \$ 30 до 50 млрд дополнительных доходов (блок «Родина» и др.).

Реально сверхприбыль у российских нефтяников была, но не на всех скважинах. В 2002 г. в России было добыто 380 млн т нефти. Общая выручка за нее, включая и внутренний рынок, составила \$ 60 млрд. Из этой суммы было уплачено: налоги — \$ 21,7 млрд; плата за транспортировку нефти — \$ 9 млрд; добыча, ремонт оборудования и зарплата — \$ 15 млрд; инвестиции и другие проекты — \$ 10 млрд; на покупку активов — \$ 2,8 млрд. Всего расходы составили \$ 58,5 млрд. Доход нефтяных компаний составил 1,5 млрд².

Е. Ясин, д.э.н., был убежден, что дополнительное бремя, которое можно возложить на нефтяную отрасль, составляет \$ 2–3 млрд. Нельзя пилить сук, на котором сидишь. Если цена упадет до \$ 12 за баррель, то добыча нефти в России станет просто нерентабельной. Показателем размера ренты Е. Ясин считает соотношение между экспортными ценами и ценами внутреннего рынка. В то время, по его мнению, имелись резервы в газовой промышленности, где внутренние цены ниже внешних были примерно в пять раз. Там были ресурсы для сни-

¹ См.: Игнатов, А. Бизнес и власть ищут эффективную модель партнерства // Российская газета. 2004. 20 июля.

² См.: Природная рента: за и против : Что мы получим, если поведем руки нефтяников новыми налогами // Российская газета. 2003. 24 октября.

жения издержек, для наведения порядка в распределении доходов. За счет повышения цен на газ можно было собрать приличную ренту — \$ 5–6 млрд в год. Но при этом вырастут издержки предприятий-потребителей и тарифы для населения.

М. Загорнов, бывший в 2003 г. заместителем председателя Комитета ГД по бюджету и налогам, считал, что при тех благоприятных ценах предел дополнительного изъятия из нефтяной промышленности максимум \$ 3–5 млрд в год¹. Нефтянка в то время уже давала в бюджет порядка \$ 21–22 млрд. В металлургии выручка составляла \$ 20 млрд, в лесной отрасли — \$ 5 млрд, в рыбной промышленности — \$ 3–4 млрд. По мнению М. Загорнова, по всем отраслям можно набрать где-то \$ 10 млрд возможного роста налоговых платежей. Весь бюджет России в то время без Пенсионного фонда составлял всего лишь \$ 80 млрд.

Цифра в 30–50 дополнительных миллиардах долларов оказалась всего лишь предвыборным пиаром. Вопрос изъятия природной ренты и ее перераспределения между жителями Российской Федерации был экономически необоснованным и по своей сути в целом неприемлемым. Российское государство получало и получает большие объемы природной ренты за счет регулирования экспортных пошлин на нефть. Пошлина на нефть из России пересматривается правительством раз в два месяца по специальной формуле на основании двухмесячного мониторинга цены на российскую нефть марки Urals на мировых рынках. К августу 2006 г., например, экспортная пошлина на нефть в России выросла до \$ 216,4 за тонну². Но, с другой стороны, не была логичной и позиция противников внедрения рентных платежей по причине, что сверхприбыль базируется исключительно на благоприятной конъюнктуре цен, складывающейся на мировых рынках сбыта, и носит, как правило, временный характер. Идея отобрать определенную часть ренты у бизнеса, по сути своей, правильная.

В большинстве стран недра и их содержимое находятся в руках государства. В США собственниками недр могут быть и государство, и частные компании. В монархиях — Бахрейне, Кувейте, Йемене, Саудовской Аравии, ОАЭ разведка, транспортировка, добыча,

¹ См.: Российская газета. 2003. 24 октября.

² См.: Известия. 2006. 21 июля.

продажа нефти находятся в руках государственных компаний. Но короли и эмиры нефтедолларами с населением делятся. В Кувейте каждый гражданин при рождении получает \$ 3 тыс.; жители имеют право на беспроцентную ссуду на строительство жилья и покупку автомобиля; получают по \$ 170 на несовершеннолетнего ребенка, \$ 300 — на неработающую жену; им оказывается бесплатная медицинская помощь; предоставляется бесплатное обучение и лечение за рубежом. В Норвегии (4,5 млн человек) нефтяные компании отдают казне 78 % прибыли, здесь обеспечивается за счет бюджета один из самых высоких уровней жизни населения в мире. Существует фонд будущих поколений¹.

Конфликтная ситуация с природной рентой завершилась созданием в России *стабилизационного фонда*, куда поступают сверхдоходы от продажи нефти, когда цена ее повышалась. В 2005 — 2006 гг. в СМИ уже активно дискутировался вопрос, что делать с накопленными от продажи нефти миллиардами рублей, куда лучше их направить? Богатства недр России по-прежнему остаются самым острым конфликтным фактором. Теперь правительство критикуют за досрочное возвращение долгов, приобретение ценных бумаг и инвестирование таким образом других экономик.

4. ПРИВАТИЗАЦИЯ И НАЦИОНАЛИЗАЦИЯ. ПЕРЕДЕЛ СОБСТВЕННОСТИ В РОССИИ

Постоянным источником конфликтов не только в России, но и в глобальном масштабе является собственность. Она может быть частная, приватная, или государственная, общая. Существует также муниципальная, общественная, коллективная, общинная собственность. Земля, леса, вода, недра, воздушное пространство, граница, таможня, обеспечение безопасности, оборона обычно находятся в руках государства. Собственность исторически всегда была постоянным конфликтным фактором во все времена и у всех народов. Самые острые конфликты возникают даже в родной семье при

разводе, смерти, когда приходится делить совместно нажитое имущество или полученное по наследству. Что уж тут говорить о разделе, переделе, приватизации огромной государственной социалистической собственности бывшего СССР, которые стали перманентно конфликтным процессом в 90-е гг. XX столетия на всем постсоветском пространстве. В ходе приватизации в частные руки различными методами (приватизационные чеки, залоговые аукционы и т. д.) перешла часть государственной собственности на крупные и средние предприятия, недвижимое и движимое имущество, производственные объекты, машины, оборудование. Конфликты, связанные с переделом собственности, превратились в настоящие корпоративные войны и по своей остроте их и можно сравнить только с социальными революциями и военными действиями¹.

По мнению А. Осинковского, на **первом этапе (1990–1992)** были легализованы акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью, частная собственность и *начался процесс приватизации* государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации². Некоторые аналитики именуют 1988–1991 гг. периодом скрытой приватизации, но масштабы присвоения общественного богатства, конфликтности тогда были еще меньше, чем в последующее время.

Второй этап массовой приватизации (1993–1998) характеризуется тем, что *приватизируемой собственности хватало на всех* и серьезно конфликтовать капитанам молодой капиталистической экономики еще было не с кем. Конфликты вокруг отдельных предприятий, криминальные разборки порой имели трагический финал.

В ходе **третьего этапа (1998–2001)** начался *новый передел собственности* с явно выраженным конфликтом интересов различных групп акционеров. Откровенно криминальные разборки отходили в прошлое.

¹ О корпоративных конфликтах речь пойдет в главе VIII, в которой будут исследоваться бизнес-конфликты.

² См.: Осинковский, А.Д. На баррикадах корпоративных конфликтов. Ч. 1. Все на продажу. СПб.: Изд-во ДНК, 2006. С. 15–23.

Приходило понимание того, что права собственника могут считаться защищенными, когда они основаны не на понятиях, а на законе и подкреплены соответствующим судебным актом. Коммерциализация отношений между заказчиками и судебными органами все чаще позволяла за деньги получить нужный судебный результат. Технологии захвата собственности в России стали настолько отработанными, что ими мог воспользоваться практически каждый желающий, обладающий минимально необходимым финансовым ресурсом. Простота практики передела собственности была обусловлена тремя принципами.

1. Активы стали стоить столько, сколько денег надо было вложить в их отъем.
2. Цена отъема активов измерялась расходами на юристов, взятки, отступные за вмешательство и невмешательство правоохранительных органов и властей, на покупку нужных судебных решений, PR-поддержку и ликвидацию финансовых мин, расставленных при отступлении прежними владельцами активов.
3. Никакие уловки захватчиков не действовали, если за ними не стояла санкция госчиновника от власти. «Все, что видно непосвященным, — собрания акционеров, иски, суды и прочее — это действия сугубо ритуальные, за которыми скрывается борьба влияний в кабинетах Белого дома (для мелких случаев — в аппарате полпреда президента или в региональном правительстве)»¹.

Четвертый этап корпоративных отношений начался в 2001 г. Практически никому не удается получить контроль над предприятием российского масштаба, затратив денег меньше, чем назначает его владелец. Исключая случаи с ЮКОСом, Юганскнефтегазом, Роснефтью и другие, когда в игру вступает государство, само занимаясь отъемом частной собственности. Приходит

¹ Осиновский, А.Д. На баррикадах корпоративных конфликтов. Ч. 1. С. 20 со ссылкой на Д. Бутрина. Око за око, суд за суд // Коммерсантъ : Власть. 2003. № 2.

осознание того, что *дешевле собственность купить, чем отнять*. Растет рыночная стоимость акций успешных предприятий. Повышается активность миноритарных акционеров, владеющих небольшим количеством акций. Захватчики отказываются от агрессивных методов ведения корпоративной войны в силу общедоступности и высокой стоимости процедуры агрессивного поглощения, как это было в конфликте «Базового элемента» с «Илим Палпом» при попытке установить контроль над ОАО «Котласский ЦБК» в 2001 — 2004 гг.

В целом же российская приватизация 1993 — 2003 гг. носила беспрецедентный характер по своим масштабам и по содержанию. В отличие от стран с развитой рыночной экономикой, где передача в частные руки государственного имущества решала задачу повышения эффективности отдельных предприятий, в России приватизация была призвана обеспечить радикальное изменение отношений собственности, то есть решить политические задачи изменения экономического базиса общества.

По данным Госкомстата России, за период с 1993 по 2003 г. было приватизировано 96 414 государственных предприятий, осуществлен переход к реальному многообразию форм собственности¹. Институт частной собственности получил правовое оформление, стал одним из инструментов привлечения частной инициативы граждан к решению экономических проблем. Приватизация и связанные с ней процессы вызвали глубокие изменения во всех сферах общественной жизни и общественного сознания, положили начало формированию предпринимательского менталитета, развитию инициативы и самостоятельности товаропроизводителей, новой системы общественных ценностей. В результате приватизации образовался крупный негосударственный сектор экономики, что позволило преодолеть монополию государственной собственности, создать основу для развития

¹ Здесь и далее анализ приватизации приводится по докладу С.В. Степашина: *Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993 — 2003 годы* (экспертно-аналитическое мероприятие) / Руководитель рабочей группы — Председатель Счетной палаты Российской Федерации С.В. Степашин. М. : Олита, 2004.

рыночных форм хозяйственных связей и использования механизмов конкуренции. Смешанные (государственно-частные) формы собственности составляли в 2003 г. 13 %; частная собственность — 77 %, государственная — 4 %; муниципальная — 6 %.

Основными чертами структуры российской собственности стали:

- преобладание акционерной формы собственности, причем преимущественно в форме открытых акционерных обществ;
- аккумуляция на ранних этапах приватизации основной части капитала в руках «инсайдеров» — работников и менеджеров приватизированных предприятий;
- обесценивание приватизируемой собственности, ее продажа лицам, происхождение капитала которых не было связано с развитием реального производства;
- сохранение значительного числа пакетов акций в собственности государства, как правило, по величине ниже контрольного и даже блокирующего пакетов.

Самое печальное же заключается в том, что *приватизация в целом не оправдала оптимистических ожиданий общества*. Приватизация советской государственной собственности не привела к позитивным изменениям в основных отраслях экономики России. Основные итоги приватизации в нефтяной, газовой, энергетической и угольной отраслях топливно-энергетического комплекса позволяют сделать вывод о том, что процесс структурного реформирования предприятий в 1991 — 1998 гг. не принес необходимых положительных результатов по повышению эффективности и конкурентоспособности, улучшению финансового состояния и увеличению инвестиционной привлекательности предприятий комплекса. В 2003 г. на нефтяном рынке действовали 10 вертикально интегрированных нефтяных компаний, в том числе две компании с участием государства — ОАО «Роснефть» (100 % акций до лета 2006 г. находилось в федеральной собственности) и ОАО «НК «ЛУКойл» (5,9 % акций принадлежало государству). Динамика добычи и производства топливно-энергетических ресурсов в течение последних десяти лет (1993 — 2003) характеризовалась падением производства основных видов топлива и энергии в 1993 — 1998 гг. и постепенным ростом объемов производства к началу 2004 г.

Приватизация предприятий оборонно-промышленного комплекса привела к возникновению сотен конфликтов.

За период 1992 — 1995 гг. на базе предприятий оборонно-промышленного комплекса было образовано 1110 акционерных обществ открытого типа, большинство из которых оказалось в тяжелом финансовом положении. Структурные изменения в составе оборонной промышленности объясняются не только приватизацией, но и последствиями конфликтных процедур банкротства и залога. Около 20 % из них были объявлены неплатежеспособными (банкротами) уже в начальный период их деятельности. В период 1997 — 2002 гг. (по состоянию на 18 октября 2002 г.) процедуры несостоятельности (банкротства) были применены в отношении 160 оборонных предприятий. Часть имущества предприятий оборонно-промышленного комплекса (далее — ОПК) была утрачена, так как при приватизации документы, характеризующие состояние приватизируемого имущества (результаты инвентаризации), не были обязательным приложением к плану приватизации.

В 90-е гг. крупнейшие иностранные производители вооружения, используя правовые пробелы в регулировании прав государства на результаты *интеллектуальной деятельности*, вели беспрецедентную работу по закреплению за собой исключительных прав на изобретения российских авторов, созданные за счет бюджетных средств. По экспертным оценкам, в 1992 — 2000 гг. только в США зарегистрировано более 1000 патентов на технологии военного и двойного назначения, где авторами являются российские изобретатели, а обладателями патентов и, следовательно, исключительных прав — иностранные юридические и физические лица.

В это же время зарубежные фирмы непосредственно в России активизировали патентование на свое имя доступных им и не имеющих правообладателя научно-технических разработок российского оборонного комплекса, особенно в авиационной и ракетно-космической отраслях промышленности. Сложилась опасная практика, позволяющая блокировать наиболее перспективные направления развития авиационной техники в России патентами, оформленными на иностранных юридических и физических лиц. Так, французская фирма «Эрокоптер Франс» в период с 1993 по 1998 г. получила восемь патентов Российской Федерации на перспективные технические решения, используемые в области вертолетостроения. В результате Россия, даже не вступая в ВТО, может получить претензии по экспортируемой технике военного и двойного назначения.

К 1998 г. в Российской Федерации сложилась система инициативного присвоения прав на результаты ин-

теллектуальной деятельности, созданные за счет средств государственного бюджета, физическими и юридическими лицами, в том числе иностранными. Меры по пресечению неконтролируемой утечки за рубеж результатов интеллектуальной деятельности, полученных за счет средств государственного бюджета, своевременно не принимались, что нанесло невосполнимый ущерб национальной безопасности России.

Приватизация предприятий лесопромышленного комплекса также не стала стабилизирующим фактором в их производственной деятельности и имела целый ряд негативных конфликтных последствий:

- ускоренная приватизация и смена форм собственности привела на большинстве предприятий к резкому снижению объемов и эффективности производства;
- сложилась весьма размытая структура собственников в лице трудовых коллективов, не обладающих реальными ресурсами и не способных изыскать средства для технического перевооружения и модернизации производства и, собственно, для существования предприятий;
- в результате чековой приватизации не были решены задачи социальной защиты населения, с одной стороны, и возникло значительное число искусственных, фиктивных субъектов собственности — с другой;
- содержание планов приватизации большинства предприятий не соответствовало ситуации в стране, носило характер пожеланий и не отражало реальную действительность, в результате такие предприятия не смогли эффективно реализовать свои акции с целью привлечения инвестиций в развитие производства;
- уставный капитал приватизируемых предприятий был определен в ценах на 1 июля 1992 г. (а фактически — в ценах 1991 г.), и до 1995 г. величина этого капитала не пересматривалась, в результате чего произошло катастрофическое обесценивание уставных капиталов, что привело к массовой скупке акций;
- продажа акций приватизируемых предприятий лесопромышленного комплекса по бросовым ценам привлекла на этот рынок массу неквалифицированных и зачастую недобросовестных участников;
- доходы от приватизации лесопромышленных предприятий не превысили 2 % от их реальной стоимости;
- отсутствие нормативных правовых актов позволило обладателям контрольных пакетов акций наиболее благополучных и привлекательных предприятий, особенно в целлюлозно-бумажной промышленности, не

выполнять без особых последствий принятые на себя инвестиционные обязательства;

- разрыв в процессе приватизации хозяйственных, технологических и кооперативных связей между предприятиями разрушил организационную структуру, способствующую эффективному осуществлению деятельности в рыночных условиях;
- потеря управляемости деревоперерабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленностью привела к тому, что предприятия, производящие стратегически важные, экспортные и социально значимые товары, оказались вне среды государственного регулирования;
- институт представителей государства на предприятиях, в уставных капиталах которых остались государственные пакеты акций, оказался малоэффективным, в результате государство доходов от использования указанных объектов собственности практически не получает.

При проведении дальнейшей приватизации конфликтным фактором становится *приватизация земель лесного фонда*. В настоящее время все леса, за исключением лесов, расположенных на землях обороны и землях населенных пунктов, а также земли лесного фонда, не покрытые лесной растительностью (лесные и нелесные земли), образуют лесной фонд Российской Федерации, общая площадь которого составляет 1114 млн га, или 69 % территории России. Покрытая лесом площадь составляет 771 млн га, общий запас древесины в лесах — 81,5 млрд м³, в том числе спелых и перестойных насаждений — 43,9 млрд м³, из них хвойных — 34,5 млрд м³. Основным видом приобретения права лесопользования пока является аренда участков лесного фонда, которая действует на площади 90 млн га.

С 2001 г. приватизация как элемент экономических реформ становится все менее актуальной и уступает место вопросам *корпоративного управления*, рационализации использования и повышения эффективности управления государственной собственностью и реструктурирования приватизированных предприятий. Актуальным вопросом остается эффективность постприватизационного надзора за государственной собственностью, управления пакетами акций, находящимися в государственной собственности. Согласно дан-

ным Минимущества России к августу 2001 г. государство на федеральном уровне имело доли участия в 3949 предприятиях, обладая в 88 из них 100 % акций, в 625 — от 50 до 99 %, в 1393 — от 25 до 50 % и в 1843 предприятиях менее чем 25 % акций. Кроме того, государство являлось собственником «золотых акций» в 542 компаниях. Наличие государственного пакета акций в компаниях требовало решения вопроса *об участии государства в корпоративном управлении этими предприятиями*. Проблема была особенно острой в случае закрепленных пакетов акций, которые сохранялись в собственности государства с целью защиты его важных интересов.

Деятельность же представителей государства, а это были в основном государственные служащие, в органах управления акционерных обществ носила конфликтный характер. Во-первых, у многих из них не было опыта работы в качестве представителей государства в компаниях. Во-вторых, каждый представитель должен был контролировать несколько компаний, нередко относящихся к разным регионам и отраслям, причем делать это он был вынужден помимо исполнения своих основных обязанностей в Минимуществе России или иных органах исполнительной власти. В-третьих, у представителей государства были слабые стимулы к улучшению качества управления предприятием, поскольку им прямо запрещалось получать вознаграждение за соответствующую деятельность. Наиболее ярким проявлением пассивного (или корыстного) поведения представителей государства служат многочисленные случаи «размывания» государственных пакетов акций с помощью новых эмиссий, проводившихся с их одобрения. Например, в результате неэффективных действий представителей государства в органах управления страхового акционерного общества «Ингосстрах» по защите интересов государства обществу удалось принять решения, в результате которых доля принадлежащих государству акций снизилась с 30 до 3,19 %.

Представителями государства не был обеспечен контроль за начислением дивидендов на государственную долю участия в акционерных обществах («Оренбургская нефтяная акционерная компания», ОАО АК «Транснефть» и др.). Вытеснение государства из струк-

тур, реально влияющих на основное производство, управление и распоряжение имуществом, осуществлялось путем расчленения единых производственных комплексов (ОАО «Ульяновский авиационный промышленный комплекс «Авиастар», ОАО «Пермские моторы», ОАО «Международная авиационная корпорация» и др.) на ряд дочерних и зависимых акционерных обществ, создаваемых без участия государства, с передачей им основных производственных фондов и активов фактически за бесценок.

Общая оценка итогов приватизации: она была конфликтной. Приватизация в России проводилась в условиях игры на понижение. Виной тому были и умышленные действия игроков, и объективные причины, и революция цен в начале 90-х гг. XX в. Обвальная приватизация лишила российское общество ресурсов, необходимых для развития. Конфликт в том, что зазор между реальной стоимостью предприятий и ценой, которая была за них заплачена, с точки зрения общества, остается долгом, висящим на новых собственниках. Поэтому в народе, в самом бизнес-сообществе право новых собственников на приватизированное имущество воспринимается не до конца легитимным, законным. А это лишает российскую экономику привлекательности для иностранных инвесторов.

В российском социуме фиксируется достаточно противоречивое отношение к собственности, к богатству. Как в советское время и на уровне Конституции РФ, и в идеологии, пропаганде предписывали классово ненавидеть богатых, так и сегодня продолжаем по инерции негативно относиться к ним. На ментальном уровне остались и ненависть к богатым и зависть к тем, кто живет хотя и немножко, чуточку лучше. Невысокая зарплата учителя вызывает зависть в архангельской глубинке на фоне общей нищеты и безысходности сельского населения. Смерть соседской коровы при отсутствии своей вызывает радость. Посадка олигарха, даже если ты его в глаза не видел и до дня ареста ничего о нем не слышал, — бурное счастье («так им и надо»), сравнимое разве что с выпиванием пива на лавочке в неухоженном ни обывателем, ни олигархами сквере.

У нас по-прежнему сильны настроения «снова все взять и поделить». По данным социологического центра РОМИР-мониторинг, 74–77 % российских граждан оценивали роль олигархов (крупных капиталистов) в истории России 90-х гг. XX в. полностью или частично отрицательно и были уверены в том, что итоги приватизации нуждаются в полном или частичном пересмотре¹. Отнять все у олигархов, вернуть обратно в государственную собственность — такое мнение остается у значительной части населения. А приватизированные квартиры, садовые, дачные участки, выделенные колхозные наделы — это как бы уже другие принципы частной собственности. Здесь деприватизации не требуют. Е. Ясин, научный руководитель Высшей школы экономики, отмечал (02.07.2004): «Ясно, что многое было сделано не по уму. И государство явно проделало, раздавая свою собственность. Значит, вновь начнутся споры, что с этим делать и какие принимать меры. Это-то и тревожит. С моей точки зрения, возвращаться к итогам приватизации 90-х гг. бессмысленно и вредно. Понимаю, у многих в обществе есть стойкая нелюбовь к богачам, немало и тех, кого время от времени обуревают желание поделить все заново. Но мы должны наконец понять, что рыночная экономика — это экономика частной инициативы. И если вы начинаете пересматривать права собственности, опираясь на требования справедливости, то подрываете основу предпринимательства. И уже не можете рассчитывать на развитие экономики».

5. БЕДНОСТЬ И НИЩЕТА НАСЕЛЕНИЯ

В мировой истории бедность, нищета всегда велик конфликтам, революциям, мятежам, бунтам, забастовкам и другим акциям протеста. Бедные создают питательную почву для левых идеологий и политических партий, националистического экстремизма и глобального терроризма. С горечью приходится гово-

¹ См.: Бабаева, С. Порок бедности : В российском обществе по-прежнему сильны настроения «все взять и поделить» // Известия. 2003. 25 июля.

рять о том, что в богатой природными ресурсами нашей стране стало слишком много бедных людей. А разрыв в доходах между самыми богатыми и самыми бедными не уменьшается, а увеличивается, что является одним из самых конфликтных факторов в современной России.

В 1913 г. в дореволюционной России человеком с достатком считался тот, кто имел доход 1000 и более рублей в год. Рабочие имели тогда 240–250 р., крестьяне вдвое меньше. Людей с достатком было порядка 700 тыс. из 160 млн человек — это 0,5 % населения, но на них приходилось 20 % всех доходов. В современной России наиболее обеспеченная группа составляет те же 0,5 % населения. Разрыв в доходах между самыми богатыми и очень бедными людьми почти двадцатикратный¹. Официальная минимальная зарплата в 2003 г. составляла 21,6 % от прожиточного минимума трудоспособного населения².

Реальные денежные доходы граждан до сих пор не достигли уровня 1990 г. и только в 2003 г. превысили уровень 1994 г. Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума все еще остается высокой, о чем свидетельствуют данные государственной статистики. В итоге шоковой терапии за чертой бедности оказался каждый третий россиянин. Дефолт 1998 г. снова отбросил в нищету миллионы людей. Доля населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума в 2003 г. составила 20,6 %, почти столько же было в 1997 г. В 1999 г. было 28,3 %, в 2000 г. — 28,9 %. Последствия кризисного, 1998 г. преодолены только в 2003 г.

Сегодня каждый пятый житель России живет за чертой бедности. Вдобавок ко всему доходы всех граждан ежегодно уменьшаются из-за инфляции и роста цен. Начиная с 2000 г. рост цен в России к 2006 г. составил 92 %. Каждый год инфляция в среднем съедает около десятой части доходов граждан. Среднедушевые денежные доходы явно не успевают за ростом цен и инфляцией.

¹ См.: Панов, Е. Сегодня мы живем на уровне 1913 года : Соотношение бедных и богатых в России с тех пор не изменилось // Российская газета. 2004. 27 февраля.

² См. там же.

Таблица 7.4

Бедные люди России¹

	1992	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Величина прожиточного минимума в среднем на душу населения, р. в месяц (до 1998 г. — тыс. р.)	1,9	264,1	411,2	493,3	907,8	1210	1500	1808	2112
Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, млн чел.	49,7	36,3	30,3	34,0	41,2	41,9	39,4	34,6	29,6
В % от общей численности населения	33,5	24,7	20,7	23,3	28,3	28,9	27,3	24,2	20,6
Среднедушевые денежные доходы населения, р. в месяц (до 1998 г. — тыс. р.)	4	515,5	942,2	1013	1664	2290	3078	3972	5161

Большинство бедных в России — это работающие семьи, взрослые граждане со средним и профессионально-техническим образованием, а также семьи с детьми. Люди готовы работать за любые деньги где угодно, лишь бы свести концы с концами. Но если нынешняя ситуация сохранится, то уже очень скоро эти люди и их дети смирятся со своим положением и тогда будет запущена социальная система воспроизводства «настоящих» бедных. В результате в стране сложится целый класс пауперов — людей, не имеющих ни желаний, ни возможностей заниматься чем-нибудь полезным.

Согласно выводам исследования Всемирного банка, самому большому риску бедности подвержены молодые люди, проживающие вдали от «огней большого города». Как им помогать, пока не ясно. Один из вариантов — способствовать их выезду из депрессивных регионов, социально-территориальная мобильность.

¹ Источник: *Российский статистический ежегодник. 2004*: стат. сб. / Госкомстат России. М., 2004. С. 175.

Российская бедность пошла «вглубь». Дети из менее обеспеченных семей имеют гораздо меньше шансов продолжить профессиональное образование «за пределами» обязательного. В вузы поступает лишь 15 % детей из бедных семей и почти 80 % — из более обеспеченных. Бедные чаще болеют и спиваются. Уровень туберкулеза — самой социальной российской болезни — уже в десять раз выше, чем в большинстве стран ЕС. Если ситуация не изменится, необеспеченные люди могут превратиться в профессиональных бедняков — люмпенов. Избежать этого можно, лишь поддерживая высокие темпы экономического роста. По мнению Всемирного банка, если такие темпы будут превышать 5 % годовых, а потребление будет расти на 5 % в год, масштабы бедности к 2007 г. могут сократиться до 10,7 %¹.

Российская бедность чрезвычайно чувствительна к любым шокам — бедные быстрее богатеют в случае процветания и беднеют в кризисной ситуации. Но самое интересное, что более обеспеченные люди получают больше льгот и пособий, чем бедные. Средний размер социального пособия (за исключением детского), получаемого относительно состоятельными слоями населения, превышает средний размер пособия, получаемого бедными, — к такому выводу пришли авторы доклада Всемирного банка.

По качеству жизни Россия занимала в 2004 г. 105-е место из 111 стран в очередном ежегодном рейтинге, который опубликовал журнал *The Economist*². Хуже, чем у нас, качество жизни оказалось в Нигерии, Ботсване, Гаити, Зимбабве, Узбекистане и Таджикистане.

Остается внушительным конфликтный разрыв между субъектами РФ в среднедушевых денежных доходах населения. Разрыв в среднедушевом денежном доходе наметился в 1992 г. в начале ельцинской реформы и быстро увеличился за 90-е гг. XX столетия. В 1997 г. 54 региона из 89 уже не дотягивали до трех четвертей общероссийского уровня, а превосходили этот уро-

¹ См.: Тихонов, А. Бедность как норма // Известия. 2004. 23 сентября.

² См.: Гонтмахер, Е. Качество жизни по рейтингу // Российская газета. 2004. 1 декабря.

вень только 7 регионов. В 2000 г. прожиточный минимум не обеспечивался в 43 субъектах РФ, где он не достигал даже до физиологической нормы потребления, то есть прожиточный минимум обеспечивал только выживание, но не воспроизводство. Минимальный потребительский бюджет не обеспечивался. По результатам 2003 г. к низкообеспеченным и просто бедным регионам можно было отнести 61 субъект¹. Самые бедные регионы — Коми-Пермяцкий, Агинский Бурятский автономные округа, республики Тыва, Ингушетия, Калмыкия, Ивановская, Кировская области, Северная Осетия и др. 71 субъект Российской Федерации из 89 был в 2004 г. дотационным².

Лидируют же по уровню среднедушевых доходов Москва, Санкт-Петербург, Ямало-Ненецкий и Ханты-Мансийский автономные округа (нефть), Татарстан, Башкортостан, Красноярский край (Норильский промышленный район) и др. Уровень жизни высок там, где есть нефть, газ, прочее экспортное сырье. Или там, куда устремились финансовые потоки (Москва, Питер).

Растет конфликтное расслоение россиян *по уровню гелевых доходов*. Все последние годы уровень поляризации доходов в России сохраняется на достаточно высоком уровне. Всероссийский центр уровня жизни в своей разработке стратификация российского общества за 2003 г. по уровню доходов выделил семь слоев (табл. 7.5)³.

Пропась, разделяющая самых богатых и самых бедных россиян, все растет. По данным Федеральной службы государственной статистики, разрыв в доходах увеличился в 2006 г. до 25,3 раза. Конфликтность здесь проявляется и в том, что Российское государство допускает, что от налогов не освобождены те, у кого зарплата ниже прожиточного минимума; из 18 разрядов единой тарифной сетки 12 определяют зарплату ниже прожиточного минимума. Налоги по «плоской шкале» (13 %)

¹ См.: Панов, Е. Сегодня мы живем на уровне 1913 года // Российская газета. 2004. 27 февраля.

² См.: Велетминский, И. Богатеют и богатые, и бедные. Но богатые — быстрее // Российская газета. 2004. 15 сентября.

³ Приводится по: Сметанин, А.В. Экономический рост и развитие региона: теоретические и практические аспекты // Северное регионоведение в современной регионологии: монография / отв. ред. Ю.Ф. Лукин. Архангельск, 2005. С. 276 — 277.

Таблица 7.5

Социальная стратификация российского общества

№	Социальные слои	Численность на 2003 г., млн (%)	Доходы
1.	Неимущие россияне	19,5 (13,5)	Доходы ниже прожиточного минимума. Плохие жилищные условия, не соответствующие социальным нормам
2.	Бедные по доходам	10 (7)	Деньги, поступающие ежемесячно в семейный бюджет, не обеспечивают прожиточного минимума. Однако с «квартирным вопросом» в данной группе все в порядке; занимаемая площадь превышает норму
3.	Малоимущие (самая большая группа)	52 (36)	Доходы граждан выше одного прожиточного минимума, но ниже двух прожиточных минимумов. С жильем большие трудности, оно меньше социальных стандартов
4.	Нижний слой среднего класса	47,8 (33)	Доходы выше двух прожиточных минимумов, но менее 12 тыс. р. на человека. Жилая площадь превышает нормы
5.	Средний класс	13 (9) [5 млн семей]	Среднедушевые доходы — от 12 до 27 тыс. р. в месяц (в Москве — от 35 до 70 тыс.). Движимое и недвижимое имущество. Имеются существенные сбережения. Комфортабельный отдых с лечением
6.	Высший слой среднего класса	1,9 (1,3)	Состоятельные люди с доходами от \$ 940 на человека в месяц (в Москве — от \$ 1200 до 2400)
7.	Богатые	0,29 (0,2)	Собственники значительных бизнес-активов, имущества, в том числе у многих есть недвижимость за рубежом. Среди них около 90 тыс. россиян — долларовые миллионеры, имея в виду накопленный капитал, стоимость имущества

платят и дворники и «новые русские». Оценка стоимости труда занижена примерно в 10 раз. Недифференцированный подход к уплате налогов на имущество и на землю. От природной ренты общество в РФ получает 50 %, тогда как в Норвегии 85 %. Необлагаемая налогом база от теневой зарплаты составляет 40,6 % от фонда зарплаты России, что равняется 1 трлн 840 млрд р.

Расслоение работающих связано с традиционной спецификой нашей экономики. Основная масса доходов, которые получает страна, сосредоточена в экспортных отраслях и финансовом секторе, соответственно так происходит и распределение доходов. Зато обширный сектор работников, занятых на производстве товаров и услуг на внутреннем рынке, получает, обделен деньгами. Поскольку отечественные товары менее конкурентоспособны, то и доходы здесь меньше.

Перераспределение валового внутреннего продукта в пользу негосударственного сектора объективно привело к падению реальных доходов основной массы работников бюджетной сферы, а также возникновению низкорентабельных и убыточных приватизированных предприятий. Уровень среднемесячной заработной платы в 1996 г. составлял примерно \$ 120, при этом работники образования и науки получали в среднем на треть меньше. Наиболее незащищенной категорией граждан в этих условиях оказались пенсионеры, инвалиды.

Федеральная служба государственной статистики провела выборочное исследование распределения численности работников по размерам заработной платы. На вопросы отвечали 33,2 млн человек, работающих на 73 тыс. российских предприятий. По итогам исследования выяснилось, что разрыв в доходах 10 % самых высокооплачиваемых и 10 % самых низкооплачиваемых работников вырос до 25,3 раза (в 2004 г. эта разница была меньше — 24,9 раза). Объяснялось это тем, что у тех, кто хорошо зарабатывает, зарплата росла намного быстрее. Чтобы удержать высококлассного специалиста, нужно регулярно повышать ему зарплату. Иначе его перехватят конкуренты.

Самая ощутимая разница в зарплатах (в 32,7 раза) замечена на предприятиях оптовой и розничной торговли.

Большой разрыв в размерах зарплат также наблюдается в области финансовой деятельности (в 31,4 раза); предоставления коммунальных и социальных услуг (в 28,2 раза) и при операциях с недвижимостью (в 27,1 раза). Меньше всего неравномерность зарплат чувствуют на себе работники производства и распределения энергии (в 1,5 раза), транспорта (в 13,8 раза) и обрабатывающих производств (в 13,9 раза). Больше всего в российской экономике низкооплачиваемых работников. Порядка 20 % всех опрошенных получают в месяц до 4200 р. Свыше 75 тыс. р. получают всего около 0,4 % респондентов, но зато это 6,2 % от общей суммы начисленной заработной платы¹.

Государство в последние годы старается сократить этот дисбаланс, перераспределяя доходы из высокодоходного сектора. Один из способов — изъятие доходов с помощью налогов. Среди важных мер также увеличение пенсий и зарплат в бюджетной сфере за счет растущего налогообложения. Но эти меры дают краткосрочный эффект, поскольку не затрагивают структуры экономики и она продолжает генерировать доходы в узком секторе. Есть только один способ сократить поляризацию доходов — добиться развития тех секторов экономики, где занята сегодня большая часть населения.

Еще один конфликтный фактор связан с *инфляцией и выплатой зарплаты в долларах*. Примерно 40 % компаний в России начисляют зарплату в долларах. Но в условиях инфляции и укрепления курса рубля получать зарплату в долларах становится крайне невыгодно. Инфляция за последние три года составила 47,3 %. Курс доллара упал до 26 — 27 р. Получается, что покупательная способность сотрудников, нанятых в начале 2003 г. на заработную плату \$ 1 тыс., в 2006 г. снизилась на 65,6 %, то есть примерно в три раза, до 34,4 %. Зарплата в рублях за это же время уменьшилась на 43,3 % до 52,7 %². Каким образом решается конфликтная ситуация с долларовыми

¹ Цит. по: Шишкунова, Е. Пропасть между богатыми и бедными растет // Известия. 2006. 12 сентября.

² Митяев, О. Зарплата в долларах : почему это не выгодно // Известия. 2006. 14 сентября.

зарплатами? Если ничего не делать, то результатом может стать уход высококвалифицированных специалистов из организации, текучесть персонала. Часть компаний, чтобы удержать сотрудников от увольнений, установила выгодный для них внутренний курс примерно 31 р. Для каждого из сотрудников может фиксироваться их собственный курс, соответствующий официальному курсу Центрального банка России на день трудоустройства специалистов в эту фирму. Некоторые организации переходят к исчислению заработной платы в евро. Но самый простой способ — это установить зарплату сразу в рублях. Мешает сложившийся за 90-е гг. XX в. менталитет, когда все и вся считалось в долларах. Даже министры российского правительства сейчас с трудом выговаривают суммы в рублях, оценивать все в долларах стало привычкой российских менеджеров.

В России появились по-настоящему *богатые люди*. По данным подачи налоговых деклараций за 2003 г., из 2,5 млн россиян, по тем или иным причинам заявивших о своем доходе в налоговую инспекцию, примерно у 11 тыс. годовой заработок превышал 1 млн р. Причем у 10 тыс. из них доход был от 1 до 10 млн, а у 1100 человек — от 10 млн р. и выше¹. В 2004 г. в России насчитывалось 150 рублевых миллиардеров. Средний возраст российского миллиардера — 44 года, сообщила Lenta.Ru. Почти все российские миллиардеры были связаны с нефтяной и металлургической отраслями².

Отношение к богатым у большинства населения резко отрицательное. Источником обогащения, как правило, являлась приватизация, а не выдающиеся личные качества и честно заработанные деньги. Фонд «Общественное мнение» задал в одном из опросов 12 июля 2003 г. такой вопрос: *«Одни считают, что в России нельзя заработать большие деньги, не нарушая законов. Другие считают, что в России можно заработать большие деньги, не нарушая законов. С какой*

¹ См.: Зыкина, Т. Миллиардеры засветились : В России становится модным платить налоги // Российская газета. 2004. 18 июня.

² См.: *Известия*. 2004. 27 февраля.

точкой зрения — первой или второй — вы согласны?» Более 70 % опрошенных согласились с тем, что, конечно, нельзя законно заработать¹. Но возникает вопрос «А что такое большие деньги?». Для кого-то и \$ 500 много, а для других и \$ 500 млн мало. Разве \$ 500 уже нельзя заработать законно в современной России? По-разному можно трактовать и слова «не нарушая закона». Повсеместно процветает коррупция, что постоянно ведет к возникновению конфликтных ситуаций бизнес — государство, предприниматель — закон в лице государства и его структур власти.

На вопрос «Как вы считаете, каким образом в России образовались крупные частные капиталы?» ответы распределились следующим образом: в большинстве заработаны нечестным путем — 44 %; заработаны нечестным путем — 44 %; в большинстве заработаны честным путем — 6 %; затрудняюсь ответить — 5 %; все заработано честным путем — 1 %².

6. КОМУ ПРИНАДЛЕЖИТ РОССИЯ? МОНОПОЛИЗАЦИЯ И КОНКУРЕНЦИЯ

Наряду с бедностью в России распространяется богатство и роскошь. Бедняки часто не имеют денег на кусок хлеба с маслом, покушку одежды и товаров длительного пользования, а богатые покупают футбольные клубы в других странах, яхты, роскошные особняки, а то и просто бросают деньги на ветер. В России увеличивается число супербогатых людей, которым помимо богатства, как показал пример М. Ходорковского, сегодня нужна и власть. У олигархов появился достаточный объем финансово-экономических ресурсов, чтобы начать вкладывать их в политические игры.

Суммарный объем богатства, которым располагали российские миллиардеры в 2003 г., составлял \$ 79,4 млрд³. Это всего 4 % от общей суммы, которая принадлежала

¹ См.: Бабаева, С. Порок бедности : В российском обществе по-прежнему сильны настроения «все взять и поделить» // *Известия*. 2003. 25 июля.

² См.: *РОМИР-мониторинг* // *Известия*. 2003. 25 июля.

³ См.: Тихонов, А. От сумы до тюрьмы // *Известия*. 2004. 28 февраля.

глобальному клубу миллиардеров. Но зато это четверть всего ВВП, производимого Россией тогда, и две трети ее внешнего долга. Российские миллиардеры, как правило, сделали свое состояние в основном на нефти или других природных ресурсах. Примечательно, что в 2003 г. из 25 российских долларовых миллиардеров 6 человек находились либо в тюрьме, либо были объявлены в розыск.

В мае 2004 г. русское издание знаменитого журнала Forbes опубликовало рейтинг богатейших бизнесменов страны, так называемую «золотую сотню» страны. Всего в России в 2004 г. оказалось уже 36 долларовых миллиардеров. Если «перемешать» всех участников рейтинга, то получится вот такой собирательный образ российского богача. Мужчина, 47 лет, родился не в Москве. Учился в столичном вузе, имеет техническое образование. В первые годы рыночных реформ занимался продажей компьютеров, потом освоил сырьевой бизнес. Состоит во втором браке, имеет двоих детей. Живет преимущественно за границей, но все свои дела решает в Москве. Самый молодой — А. Мельниченко (30-е место, \$ 1,2 млрд). Самый опытный — В. Тютюхин (95-е место, \$ 230 млн, 71 год), источник состояния — металлургия. Единственная женщина-миллиардер, Е. Батурина, супруга мэра Москвы Ю. Лужкова, занимала 35-е место в рейтинге. Источники ее состояния (\$ 1,1 млрд), как утверждал журнал, — это строительный бизнес, производство стройматериалов, нефтехимия, гостиницы и др. Весной 2005 г. продала свои цементные активы за \$ 800 млн.

Что же показала «Золотая сотня»? То, что две трети частного капитала в России «выросло» из наследства бывшего СССР, из того, что было создано руками другого поколения. То есть из той самой дикой приватизации, итогами которой в 2004 г. пристально занималась Счетная палата РФ. И только треть предпринимателей создали свое дело «на пустом месте», с нуля. Но сегодня они уже дышат в затылок «наследникам прошлого» и не исключено, что в следующем рейтинге потеснят мастодонтов. Они уже прочно осели на первых двадцати местах после «Золотой сотни». И среди них практически нет нефтяных, газовых, металлургических и прочих сырьевых магнатов. В основном это представители так называемой реальной экономики — строительство, производство потребительских товаров, связь, сфера услуг, торговый бизнес. Совокупный капитал российской «Золотой сотни» составлял около 25 % ВВП страны. А вот суммарное состояние американских магнатов едва дотягивало до 6 % ВВП США.

Сегодня можно уже говорить о появлении тонкого слоя супербогатых людей России. В рейтинге российских миллиардеров по версии отечественного журнала «Финанс» в 2006 г. насчитывается 720 рублевых миллиардеров, в том числе 50 человек, состояние которых оценивается более чем в один миллиард американских долларов.

В апреле 2004 г. Всемирный банк (ВБ) опубликовал результаты исследования о распределении и концентрации собственности в отдельных отраслях российской экономики «Кому принадлежит Россия?». Была создана база данных, отражающая распределение собственности в 2,5 тыс. предприятий, банков, деловых групп и госучреждений в 45 отраслях. К категории крупнейших бизнес-групп были отнесены собственники, под чьим контролем находился объем продаж на сумму 12 млрд р. (\$ 400 млн), или 19 000 работников (0,5 % общей численности занятых на предприятиях, включенных в выборку). В результате был составлен список из 23 хозяев российской экономики. Все фамилии узнаваемые. Многие известны по списку журнала «Форбс», а некоторые по запросам из прокуратуры. 23 бизнес-группы контролировали общий объем продаж на сумму 1,7 трлн р. и 1,4 млн работников. После федерального правительства крупнейшими собственниками по объему продаж являлись в 2003 г. В. Алекперов, Р. Абрамович и правительство Татарстана. По занятости — О. Дерипаска, В. Каданников и А. Мордашов.

В промышленности бизнес-группы контролировали 35 % объема продаж, государство — 25 %. Доля иностранных предпринимателей составляла всего лишь 5 %. В банковском секторе ФПГ управляли 17 % активов. Высокая доля государства — 25 % — объясняется тем, что Центробанк по-прежнему владеет контрольными пакетами Сбербанка, Внешэкономбанка и Внешторгбанка. Иностранным инвесторам принадлежало 10 % активов. ФПГ доминируют в стратегических и наиболее прибыльных отраслях — нефтяной, черной и цветной металлургии, автомобильной и химической промышленности. Строительная, лесная, мукомольная, мебельная отрасли, напротив, остаются разобщенны-

Таблица 7.6

Кому принадлежит Россия?¹

Ранг по занятости	Занятость	Объем продаж, тыс. р.	Основной акционер	Ведущая компания бизнес-группы	Ранг по объему продаж
1	160 517	62 487 413	Дерипаска	Базэл	9
2	150 901	183 600 000	Абрамович	Сибнефть/ Millhouse	2
3	117 802	93 366 909	Каданников	АвтоВАЗ	7
4	111 257	71 041 612	Мордашов	Северсталь	8
5	108 201	129 900 000	Потанин, Прохоров	Интеррос	4
6	96 531	384 100 000	Алекперов, Маганов, Кукура	ЛУКОЙЛ	1
7	89 974	50 642 482	Абрамов	Евраз	12
8	74 442	38 618 830	Попов, Мельниченко, Пумпянский	МДМ	15
9	65 022	29 705 884	Махмудов, Казидин	УГМК	17
10	58 866	154 700 000	Богданов	Сургутнефтегаз	3
11	48 980	101 600 000	Ходорковский, Лебедев	ЮКОС	5
12	46 101	38 783 473	Лисин	НЛМК	14
13	40 078	27 528 614	Зузин	Мечел	18
14	39 686	20 046 203	Смушкин, Зингаревич	Илим Палп	20
15	35 905	48 244 538	Рашников	ММК	13
16	33 165	52 937 720	Вексельберг, Балаескул	Ренова	10
17	33 165	52 937 720	Блаватник	Access Industries	11
18	30 175	8 829 056	Бендукидзе	ОМЗ	22
19	28 722	93 781 343	Фридман, Хан	Альфа	6
20	20 848	8 108 702	—	Металлоинвест	23
21	19 763	31 741 691	Тахаудинов	Татнефть	16
22	19 533	26 483 961	Евтушенков, Новицкий, Гончарук	Система	19
23	7596	12 779 973	Пластинин, Дубинин	Вимм-Биль-Данн	21
Всего	1 437 280	1 721 966 123			

¹ Источник: Всемирный банк. Список для Генпрокурора // Финансовые Известия. 2004. 9 апреля.

ми и страдают от нехватки инвестиций. Государство сосредоточило контроль в нефтегазовой промышленности через компании «Газпром», РАО «ЕЭС» и «Транснефть», обладает значительным влиянием в секторах добычи драгметаллов, транспорта и связи.

В результате приватизации в России в настоящее время существует *самый высокий в мире уровень концентрации частной собственности*. Всемирный банк в 2003–2004 гг. не нашел свидетельств того, что олигархи работают лучше остальных собственников. Предприятия, находящиеся под контролем ФПГ, во многих случаях менее эффективны, чем небольшие компании. ФПГ лучше приспособлены для деятельности в несовершенных экономических условиях при отсутствии законодательной защиты и прозрачных механизмов взаимодействия с государством. «Когда несколько крупных инвесторов контролируют большую часть денежных потоков и рабочей силы, им легче лоббировать свои интересы, покупать и ангажировать государственных чиновников», — сказано в докладе¹.

В 2004 г. журнал «Финанс» опубликовал список «Финанс-500», в сентябре 2005 г. вышел второй рейтинг, в котором представлены крупнейшие компании России всех отраслей экономики². Бытует мнение, что концентрация собственности в руках влиятельных бизнес-групп выгодна с точки зрения инвестиций и снижения издержек производства. Противники ФПГ напоминают, что монополизация препятствует здоровой конкуренции. Чрезмерная концентрация собственности становится тормозом на пути экономического роста, развития конкуренции и малого бизнеса. Формирование слоя мелких и средних собственников и предпринимателей, являющихся в развитых демократических государствах движущей силой экономического развития и опорой политической стабильности, в России пока не состоялось

¹ Мытарев, В. Вот такой Рюль : Всемирный банк предупреждает российских олигархов / В. Мытарев, Т. Коницева // Российская газета. 2004. 9 апреля; Список для Генпрокурора // Финансовые Известия. 2004. 9 апреля.

² См.: 500 крупнейших компаний России за 2005 год // <http://www.finansmag.ru/19859>

в полной мере. Сложившаяся конфликтная ситуация тормозит процессы достижения конкурентоспособности российской экономики. Выход заключается в проведении активной антимонопольной политики.

Монополизация рынка ведет к необоснованному росту цен, инфляции. За последнее время в экономике России проявилось *корпоративное установление цен*, например на бензин, другие товары и услуги. Корпоративные цены препятствуют свободной конкуренции, приводят к общему подъему цен и больно бьют по конечному потребителю, который расплачивается за уже многократно подорожавшие товары и услуги. Предприниматели и ученые предлагали ввести регулирование скорости изменения цен во всех секторах экономики. Не может считаться допустимой ситуация, когда в течение нескольких дней или даже нескольких месяцев цены на те или иные ресурсы изменяются в разы. Необходимо ввести предельный норматив опережения роста цен по отношению к динамике индекса потребительских цен или индекса цен производителя. Одним из правил рынка является обязанность государственной власти создать условия, исключающие любую форму его монополизации. Актуально выравнивание нормы отдачи на капитал в сырьевых и несырьевых отраслях путем перераспределения фискальной нагрузки с тем, чтобы «приблизить условия конкуренции за привлечение ресурсов между сырьевыми и несырьевыми отраслями». В этой связи важно законодательным путем определить понятие «монополии второго порядка», разработать методику оценки величины их сверхдохода, законодательно оформить налоговое изъятие монопольного сверхдохода в пользу государства. Монополии второго порядка действуют в лесном комплексе, промышленности стройматериалов, химии, металлургии и других отраслях.

Но главную опасность для российского социума все же имеет желание многих богатых людей защитить свою собственность, увеличить свои прибыли путем *вхождения во власть*. О такой тенденции свидетельствуют меняющиеся качественно составы депутатов всех уровней, начиная от муниципальных образований и за-

вершая Государственной Думой, Советом Федерации Федерального Собрания РФ. В выборных органах власти по сравнению с предшествующими периодами все меньше становится учителей, врачей и «других бюджетников». Все больше среди депутатов появляется предпринимателей, бизнесменов, рублевых и долларовых миллионеров. Губернаторами субъектов РФ становятся даже миллиардеры (Р. Абрамович), состоятельные люди, состоявшиеся в бизнесе, в менеджменте. Не исключено, что и на должность Президента России скоро будут претендовать и искать поддержку в обществе исключительно очень богатые люди.

Политическая активность олигархов и деловые союзы с федеральной и региональной властью снижают роль государственных институтов в определении экономической политики и порождают такое конфликтное явление, как «захват бизнесом государства». Так закладывается один из самых неприятных конфликтов в российском социуме.

Будут ли пришедшие во власть миллионеры думать о простом народе и повышении его благосостояния? Вопрос в какой-то степени риторический. Будут, но только в той мере, чтобы не допустить угрозы своей власти, чтобы все же у них была возможность хоть кем-то управлять в «этой» стране. Запасные аэродромы у них давно подготовлены. Есть помимо земли обетованной и туманного Лондона немало других тихих и спокойных уголков на земном шарике. Станет ли Россия сильной и процветающей страной, если у федеральных и региональных политиков, топ-менеджеров государства на первом месте будут свои корпоративные интересы, даже если они передадут все свои до единой акции и бразды правления любимым женам и умным детям? Конфликты интересов пока никто не отменял, а своя рубашка ближе к телу, даже если Г. Греф или А. Кудрин придумают еще что-нибудь сверхвыдающееся в защите интересов Российского государства.

Когда-то говорили так: «Богу — богово, а кесарю — кесарево». Каждому свое. Бизнес в первую очередь должна заботить получаемая прибыль и социальная ответственность перед обществом, чтобы не было конф-

ликтов и спалось спокойно. А политика — это удел специально подготовленных людей, миссия политических партий и общественных объединений.

Совсем не случайно 7-й принцип «Свода нравственных принципов и правил хозяйствования», принятого 4 февраля 2004 г. 8-м Всемирным русским народным собором, предписывает *строгое разделение политической власти и власти экономической*. «Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым, в экономике нет места коррупционерам и другим преступникам». Сколько олигархов подписали и следуют в жизни этическим нормам «Свода нравственных принципов и правил хозяйствования»?

7. КОНФЛИКТНОЕ ПОЛИТИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО ДЕМОКРАТИЧЕСКОЙ РОССИИ

В конце XX — начале XXI в. в России прошло несколько избирательных кампаний. Правда, демократии в России от этого прибавилось мало. Но баталии происходили весьма остро, и результаты выборов получались совсем не такими, какими предсказывались до голосования.

А по мнению А. Солженицына, демократии у нас вообще не было. Свобода слова и печати в России существует, но это только частный признак демократии. Залог успеха демократии в западных странах в организации работы местного самоуправления. А мы строим демократию без местного самоуправления. Демократия должна расти снизу вверх. Должна быть прежде демократия малых пространств. Должно быть прежде самоуправление местное. Как начало демократии. И только потом оно уже начинает развиваться, говорил известный русский писатель¹.

Лично я также убежден в том, что демократия вырастает из локального самоуправления, в основе которого лежит солидарность. Самоуправление исторически древнее, старше любого государственного образо-

¹ См.: Солженицын, А. Демократия не приходит сверху // Российская газета. 2005. 7 июня.

вания. Оно возникло, когда существовала еще родовая солидарность и не было патриотизма, не было государства. Весь вопрос заключается в том, какая часть социально значимых функций, дел в процессе возникновения и развития государства остается за местным самоуправлением. Эта часть не является вечной и неизменной, идет перманентный процесс эволюции. Взаимодействие государства, как системы управления, власти, и самоуправления, как более старшей по возрасту в истории системы управления и власти, обусловлено политической системой общества и политическим режимом, господствующим в какой-то исторический отрезок времени в данной стране, в данном обществе. Процесс социализации по логике формирования гражданской ответственности и социальной активности во времени должен начинаться с развития классного, школьного самоуправления, перерастая постепенно в формирование навыков и умений участия в политической и культурной жизни общества с использованием других методов и форм.

В политической жизни, как и в экономике, конечно же нужна конкуренция, конфликтная конкурентная среда, конфликтное политическое пространство, включающее политические партии, элиты, государство и другие институты. Только тогда возможен социальный прогресс и политическая стабильность (устойчивое развитие, а не застой). Чем больше конфликтности в борьбе за власть, тем более информированными становятся граждане, тем меньше шансов скрыть явное, тайное; тем быстрее пойдет процесс обновления правящих элит в позитивном для России направлении.

Избирательные кампании 90-х гг., особенно выборы Президента России в 1996 г., как это ни странно, может быть, звучит, стали дестабилизирующим фактором общественно-политической жизни. Каждые выборы — то ли Президента России, то ли губернаторов регионов — превращались в «последний и решительный бой» между «красными» и «белыми», левыми и правыми. Если и впредь будет происходить демонизация избирательных кампаний, то не исключено, что периоды стабильности будут длиться не более 4–8 лет, когда правит один

президент. С приходом другого к власти может и Конституция РФ измениться, и строй поменяться, опять вернется смутное время. Поэтому и распространялись среди россиян настроения безысходности, страха, неуверенности.

В годы президентства *В.В. Путина* в начале XXI столетия были приостановлены многие конфликтные негативные процессы, фактически ведущие Россию к распаду, преодолены последствия дефолта 1998 г., ситуация во многом стабилизировалась. Начался экономический рост, чему в немалой степени способствовали высокие мировые цены на нефть и газ, экспортируемые страной. Вместе с тем в 2004 – 2005 гг. появляются отдельные признаки авторитарного режима, когда Президент Российской Федерации *В.В. Путин* вынужден был принимать непопулярные меры по укреплению российской государственности, вертикали власти, особенно после террористического акта в Беслане 1 – 3 сентября 2004 г. В России, Европе, США многие политики, СМИ стали публично критиковать подобные меры, президентскую форму правления, заговорили о конце российской демократии, возврате к советскому прошлому. Однако существовали и другие точки зрения на процессы, происходящие в России. Президентское правление в отличие от парламентской республики оказалось идеальной формой власти для России, позволило пройти между анархией и диктатурой, позволяет нам более десяти лет жить без великих потрясений, подчеркивал *Л. Рагзиховский*¹. Самостоятельная внешняя политика России, рост внутреннего самосознания и патриотизма, экономическая и политическая стабильность — не в этом ли кроется главная причина такой критики? Сильная демократическая Россия не нужна США и ЕС, НАТО.

Но был ли авторитаризм? «Авторитаризм в России ограничен бессилием власти», — считал *П. Лавель*, старший аналитик по России информационного агентства Юнайтед Пресс Интернешнл (ЮПИ) США.

¹ См.: *Рагзиховский, Л.* Власть советов // Российская газета. 2004. 5 октября.

Таблица 7.7

Существует ли в России авторитарный политический режим?¹

№	Признаки авторитарности	Контраргументы
1.	Ограничение независимых СМИ	С прессой в России все в порядке. Каждый день появляются статьи в газетах, в которых Кремль и Путин подвергаются резкой критике. Такого плюрализма мнений в Америке вы не найдете
2.	На русском телевидении прикрыты политические обсуждения	Действительно, осталось меньше дискуссий, в которых участвовал один и тот же набор персонажей. Но политики по-прежнему появляются на политических ток-шоу и критикуют Путина и его правительство. Тот факт, что Кремль настороженно относится к неконтролируемым политическим спорам на ТВ, не позволяет отнести его к поборникам свободы, но и не делает авторитарным
3.	Давление на политическую оппозицию	Российская политическая оппозиция действительно находится в разброде, но это не вина Кремля. Русских избирателей мало привлекают политические платформы «Яблока» или СПС, коммунистов
4.	Приструнивание губернаторов	Тут есть своя разумная логика, хотя укрепил ли эта мера целостность России? Смешно называть путинскую систему авторитарной, когда ему чуть ли не лично приходится подгонять по большей части беспомощную армию из почти полтора миллионов государственных чиновников, которые ничего не умеют
5.	Наступление на бизнес и олигархов	Называть заключенного под стражу бывшего руководителя «ЮКОСа» <i>М. Ходорковского</i> «кузником совести» — «прямо издевательство какое-то». Если бы Путин не ограничил экономических (не политических) амбиций <i>Ходорковского</i> , он просто потерял бы возможность управлять Россией

6.	Агрессивная внешняя политика	На самом деле русская политика остается крайне осторожной. В реальности она крайне прагматична. За исключением нескольких громких провалов. Российская внешняя политика в двух словах: «Как ты ко мне, так и я к тебе»
7.	Чрезмерная централизация и засилье силовиков. Бывшие и действующие офицеры служб безопасности занимают ведущие позиции в государстве	А кого еще ставить-то? Либералы-консерваторы не хотят работать на Кремль. Капитанов бизнеса не приглашают. Первое постсоветское поколение также не рвется к госслужбе, ибо куда лучше зарабатывает в частном секторе. И разве не старается каждый западный лидер окружать себя людьми, которых хорошо знает?
8.	Экономическая реформа буксует из-за излишней централизации	Реформы не буксуют, на них просто сил не хватает. Слишком много времени тратится на разгребание старых завалов. Да, замедление роста действительно происходит. Но и понятие роста приобрело новый смысл. Жесткая фискальная политика, новые налоговые правила во время первого путинского срока. Болезненные социальные реформы (тарифы на ЖКХ, связь, транспорт и пр.) во второй путинский срок. Раньше на них не обращали внимания. Теперь обратили
9.	Возвращение к советскому прошлому	Конечно, некоторые символы и традиции сохранились или вернулись, но не советский дух. Режим не трогает общественную жизнь. Он не навязывает идеологию. Никого не заставляет посещать партсобрания

¹Источник: Лавель, П. Авторитаризм в России ограничен бессилием власти // Известия. 2005. 3 февраля.

Назвать сегодняшний российский режим авторитарным, на его взгляд, — поспешное и неумное преувеличение. В. Путин не ангел. Он не демократ. Он пытается проводить реформы.

Взгляд на ситуацию в России стороннего человека довольно объективный. Безусловно, что политическая культура, развиваясь в едином глобальном пространстве Земли, тем не менее имеет свои особенности в каждой стране.

При анализе политического конфликтного пространства демократической России необходимо иметь еще в виду не только традиционно невысокий уровень политической культуры в целом, но и молодой возраст нашей суверенной демократии, и отсутствие опыта демократических преобразований. Негативно сказывается и отсутствие конструктивной либеральной оппозиции после выборов в Государственную Думу в 2003 г., «разброд и шатания» на правом фланге политических сил, слабость левой коммунистической фракции, думское засилье политической партии «Единой России», не пользующейся таким же высоким авторитетом в российском социуме, как сам Президент Российской Федерации В.В. Путин. Но либералы при этом могут и не уйти с политической сцены, они нуждаются в поддержке более широкого диапазона политических и общественных сил¹. А Союз правых сил вообще уже заявляет с трибуны своего съезда в 2006 г. о трансформации СПС в партию власти в некой туманной далекой перспективе (блажен кто верует).

Летом 2006 г. предпринята еще одна очередная попытка создания второй сильной оппозиционной партии левого толка на основе объединения Российской партии жизни, партий пенсионеров и «Родина». Количество самих политических партий в России резко уменьшается в связи с принятием поправок в закон «О партиях». В августе 2006 г. в России насчитывалось 35 политических партий, к концу года их число может уменьшиться до 20 – 25 позиций. Выживут самые приспособленные к

¹ См.: Консервативно-центристский либерализм: Дмитрий Медведев изложил программу Путина // Известия. 2004. 22 января.

условиям политической игры (10–15 самых крупных и сильных партий). Но станет ли политическое конфликтное пространство в итоге сокращения политических партий более стабильным и устойчивым?

Выводы

В современной демократической России выделяются семь основных конфликтных факторов.

1. Вызовы глобализации.
2. Конфликтное трансграничное, межэтническое пространство.
3. Противоречия, связанные с национальным богатством страны.
4. Приватизация и национализация, передел собственности.
5. Конфликт: бедные и богатые.
6. Кому принадлежит Россия?
7. Конфликтное политическое пространство демократической России.

Характерной чертой развития российского социума становится *эволюционно-маятниковый характер развития демократии в России*. Демократические преобразования все больше определяются масштабом личности лидера, конкретной ситуацией. И это не так уж плохо для России. Думаю, что *свобода нужна всегда, как и демократия*. Отделять одно от другого, противопоставлять их, — может, это и имеет какой-то смысл в теории, а также для обоснования конъюнктурных политических целей. Но не для жизнедеятельности самих людей, социумов. Люди живут один раз, и многие просто не хотят ждать демократии годами, пока она созреет до определенного кем-то на Западе уровня свободы. Любые выборы становятся сегодня, здесь и сейчас выбором народа, а не «судьбоносными решениями партии и правительства», навязываемыми сверху, как было в середине XX в. Хотя путь демократии извилист и труден, а сама политическая культура россиян оставляет желать много лучшего, Россия идет по этому пути. Главной опасностью на этом демократическом пути может быть только возвращение в прошлое, назад к тоталитаризму, национализму, фашизму. Свобода в самом

широком значении этого концепта как раз и является гарантией от повторения исторических ошибок. Баланс свободы и демократии, авторитаризма и либерализма труднодостижимая вещь на практике и каждая страна решает эту проблему по-своему.

Вопросы для обсуждения, повторения, контроля

1. Что вы понимаете под смутным временем в России? Сформулируйте основные черты новейшей смуты 90-х гг. XX столетия. Можно ли было обойтись без этой смуты?
2. Назовите основные конфликтные факторы в жизни современной России. К каким последствиям может привести их длительное игнорирование?
3. Кто и как получает природную ренту в современной России? Почему этот вопрос постоянно ведет к возникновению конфликтных ситуаций?
4. Как вы думаете, кому принадлежит Россия? Аргументируйте свою точку зрения. Зачем бизнесу нужна политическая власть?
5. В результате приватизации в России существует самый высокий в мире уровень концентрации частной собственности. В 2004 г., по данным Всемирного банка, 23 бизнес-группы контролировали более трети промышленности страны, 17 % банковского капитала, значительные объемы продаж и занятости населения (Известия. 2004. 9 апреля). Какие конфликтные ситуации постоянно воспроизводятся в результате такой концентрации собственности в экономике, в социально-политической сфере?
6. Почему бедность и нищета являются конфликтными факторами? Какой должна быть сегодня, по вашему мнению, заработная плата, чтобы можно было удовлетворять основные потребности работающих?
7. Какой сегодня сложился политический режим в России? Угрозы и возможности авторитаризма? Возможен ли возврат к тоталитарному политическому режиму коммунистического типа? Что вы понимаете под «суверенной демократией»?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**«Бедность и нищета населения»**

Подготовьте письменные ответы на поставленные вопросы. Каждый ответ оценивается по десятибалльной системе. Всего до 50 баллов.

В итоге шоковой терапии в 90-е гг. XX столетия за чертой бедности оказался каждый третий россиянин. Каждый пятый житель России в начале XXI в. жил за чертой бедности. Бедняки часто не имеют денег на кусок хлеба с маслом, покупку одежды и товаров длительного пользования. Обостряются проблемы жилья, получения образования, качества медицинских услуг.

- Как богатство и бедность влияют на возможность возникновения социальных конфликтов?
- Проанализируйте сложившуюся ситуацию дифференциации по уровню доходов на примере своей организации, своего социального окружения.
- Покажите значимость конфликтных факторов в жизни человека на конкретном примере (судьба, что может сделать человек?).
- Проанализируйте основные дестабилизирующие конфликтные факторы в экономике, социальной сфере, политике, культуре того города, поселения (муниципального образования), где вы живете.
- Может ли социальная ситуация в современной России измениться в лучшую сторону? Что необходимо делать для профилактики возможных конфликтов?

«Две компании: чьи они?»

Подготовьте ответы в письменном виде. Каждый ответ оценивается по десятибалльной системе. Всего до 20 баллов. Чем объясняется разница в стоимости активов двух компаний? Какая ситуация с капитализацией российских компаний складывается в настоящее время?

Две компании работают на рынке сырьевых ресурсов. Одна имеет 1 млрд т разведанных запасов нефти и ежегодно добывает 50 млн т. Ее рыночная капитализация (стоимость активов) составляет \$ 500 млрд. У второй компании разведанных запасов в 10 раз больше, нефтедобычу она ведет в два раза актив-

нее. Однако ее рыночная капитализация меньше в 500 раз и составляет всего \$ 1 млрд.

Чьи это компании? Первая компания — американская: 1 млрд т запасов — 50 млн т добыча — \$ 500 млрд капитализация. Вторая компания — российская: 10 млрд т запасов — 100 млн т добыча — \$ 1 млрд капитализация. Конечно, имеет значение развитие фондового рынка, раскрученность бренда. Известно, что нематериальные активы большинства зарубежных компаний в несколько раз превышают материальные. По данным Interbrand, соотношение материальных и нематериальных активов компании IBM составляет 17 : 69, компании Coca-Cola — 4 : 96. Известно также, что значительную часть нематериальных активов составляет стоимость самого бренда (или, скорее, «мегабренда»). Эта стоимость не в последнюю очередь определяется репутацией, которая формируется, в числе прочего, на основе социально-ответственного поведения компании¹. Но даже этими аргументами трудно объяснить 500-кратную разницу стоимости активов в описываемом выше примере.

«Богатые в России — кто они?»

Проанализируйте первую двадчатку рейтинга российских миллиардеров в 2006 г. (табл. 7.8²) и определите, в каких отраслях российской экономики их больше всего? Какие известные вам корпоративные, социально-экономические и политические конфликты связаны с этими людьми? Всего до 20 баллов.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993—2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие) / Руководитель рабочей группы — Председатель Счетной палаты Российской Федерации С.В. Степашин. — М. : Олита, 2004.

¹ <http://www.klerk.ru/boss/?11334>

² Источник: *Миллиардеры-2006* // Финанс. 2006. № 6 (143). 13—19 февраля.

Адвадцать самых богатых людей в России

№	Имя, фамилия	Год рождения	Из личного дела: активы, сделки, должности, детали	Оценка состояния	
				млрд р.	млн долл.
1.	Роман Абрамович	1966	Губернатор Чукотского АО, владелец футбольного клуба Chelsea и трех яхт, отец пятерых детей, продал в прошлом году крупнейший актив — нефтяную компанию «Сибнефть» за \$ 13 млрд	538,2	18 700
2.	Олег Дерипаска	1968	После выхода прошлого рейтинга миллиардеров представитель Олега Дерипаски попросил предоставить расчеты его капитала. Спустя год мы можем сказать: нареканий к цифрам не было	365,5	12 700
3.	Михаил Фридман	1964	В 2005 г. лично признал, что контролирует более 40 % акций «Альфа-груп», а из меморандума Альфа-банка следовало, что председателю совета не принадлежит контрольный пакет акций	328,1	11 400
4.	Владимир Лисин	1956	Владимир Лисин на протяжении нескольких лет говорил, что металлургия не оценена инвесторами, но в декабре 2005 г. НАМК удачно провел IPO, разместив 7 % акций на \$ 609 млн	269,1	9350
5.	Виктор Вексельберг	1957	Крупнейший акционер группы «Ренова». Свои ключевые активы (ТНК-ВР и «Суал») развивает в партнерстве с американским бизнесменом Леонидом Блаватником	233,1	8100
6.	Вагит Алекперов	1950	Президент «ЛУКОЙла» Вагит Алекперов в одном из интервью признался, что постоянно покупает акции компании на рынке. Под его контролем находятся ценные бумаги на сумму \$ 6,5 млрд	230,2	8000

Продолжение табл. 7.8

7.	Владимир Евтушенков	1948	Крупнейший акционер многопрофильной АФК «Система», владеющей активами в телекоммуникациях, розничной торговле, масс-медиа, финансовом, нефтегазовом и hi-tech секторах	210,5	7315
8.	Михаил Прохоров	1965	Гендиректор «Норильского никеля», лично владеет 0,3 % акций компании, что позволяет ему находиться на одну строчку выше своего партнера Владимира Потанина (№ 9)	193,3	6715
9.	Владимир Потанин	1961	Пару лет назад ходили слухи о его возможном аресте, теперь появляются сообщения о продаже «Норникеля» государству. Сам Владимир Потанин столь щекотливые вопросы не комментирует	191,1	6640
10.	Алексей Мордашов	1965	Контролирует более 80 % акций «Северстали» и более 50 % акций «Северстальавтом». В 2005 г., как и положено магнату, обзавелся собственным телеканалом — Rep-TV	172,7	6000
11.	Искандер Махмудов	1963	Непубличен и непрозрачен, как уголь, добываемый компанией «Кузбассразрезуголь», в которой является крупнейшим акционером. Главный актив — УГМК	168,4	5850
12.	Сулейман Керимов	1966	В 2005 г. депутат Государственной Думы провел несколько удачных сделок — купил холдинг «Полиметалл» и Мосстройэкономбанк, выгодно перепродал «Главмосстрой»	158,3	5500
13.	Александр Абрамов	1959	После IPO «Евраз групп» в начале июня 2005 г. крупнейший акционер холдинга решил уйти с должности президента и председателя совета директоров компании	132,7	4610

14.	Андрей Мельниченко	1972	Является совладельцем компаний в самых различных отраслях: финансы (МДМ-банк), горно-металлургический сектор (СУЭК и ТМК), производство удобрений (МХК «Еврохим»)	127,5	4430
15.	Сергей Попов	1971	Несколько лет был партнером Андрея Мельниченко (№ 14) только в промышленной группе МДМ, но в 2003 г. он стал равноправным совладельцем и в финансовом бизнесе	127,5	4430
16.	Николай Цветков	1960	В 1993 г. основал компанию с говорящим названием «Никойл». Нефтяные деньги превратили компанию в мощную финансовую корпорацию с более нейтральным названием «Уралсиб»	118,0	4100
17.	Алексей Кузьмичев	1962	Некогда грозная фирма «Альфа-эко» сменила название на более респектабельное «А1 групп», но по-прежнему кресло председателя совета директоров компании занимает Алексей Кузьмичев	116,6	4050
18.	Герман Хан	1961	Негласно «второй человек» в «Альфа-групп». В должности исполнительного директора ТНК-ВР курирует нефтяной сектор, на который приходится около 40 % от общих активов группы	116,6	4050
19.	Михаил Гудериев	1958	По собственному признанию, контролирует 70 % «Руснефти», еще 30 % принадлежит родственникам. В сфере интересов семьи кроме нефти входят недвижимость и банковский бизнес	115,1	4000
20.	Алишер Усманов	1953	В 2005 г. совладелец «Металлоинвеста» и «Газметалла» озвучил идею создания горно-металлургического концерна мирового масштаба, однако идея не нашла поддержки у коллег по отрасли	109,9	3820

Антикоррупционная политика : учеб. пособие /под ред. Г.А. Сатарова. — М. : РА «СПАС», 2004.

Лукин, Ю.Ф. Глобальный социум самоуправляемых общин : монография / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2006.

Осиновский, А.Д. На баррикадах корпоративных конфликтов / А.Д. Осиновский. Ч. 1. Все на продажу. — СПб. : Изд-во ДНК, 2006.

Северное регионоведение в современной регионологии : монография /отв. ред. Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2005.

Тульчинский, Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения / Г.Л. Тульчинский. — М. : Вершина, 2006.

Ясин, Е. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики : начало проекта / Е. Ясин, А. Яковлев. — М., 2004.

Газеты «Известия», «Российская газета» и другие СМИ.

Интернет-ресурсы.

Глава VIII

БИЗНЕС-КОНФЛИКТЫ, КОНКУРЕНЦИЯ, ПОГЛОЩЕНИЯ И СЛИЯНИЯ, ГРИНМЭЙЛ. КОРРУПЦИЯ И АНТИКОРРУПЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

Конкуренция всегда конфликтна по своей сути

Бизнес-конфликты, их виды. Конкуренция. Неуплата налогов, таможенных пошлин, несостоятельность. Корпоративные конфликты, гринмэйл. Технологии недружественных поглощений и система защиты. Лесные войны в России. Коррупция и антикоррупционная стратегия.

1. БИЗНЕС-КОНФЛИКТЫ, ИХ ВИДЫ

Бизнес-конфликты — это конфликтные ситуации, конфликты в организациях, в экономической и социальной сферах социума, связанные с управлением, производством, потреблением, сбытом товаров и услуг, с ответственностью, налогами, зарплатой и другими вопросами социально-экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Бизнес-конфликты происходят не только в организациях. Они выходят на уровень муниципальных образований, региональных социумов, государства, регулирующих в той или иной степени социально-экономические отношения. Государство разрешает бизнес-конфликты с помощью права, принимая и выполняя законы, используя судебную-правовую систему.

Скорее правилом, чем исключением, в современном бизнесе стали *финансовые злоупотребления*. В качестве одного из типичных примеров конфликта в сфере финансов приведу небольшое сообщение

Таблица 8.1

Виды бизнес-конфликтов

№	Бизнес-конфликты	Субъекты и содержание бизнес-конфликтов
1.	Конкуренция	Соперничество между товаропроизводителями за лучшие, экономически более выгодные условия производства, сбыта товаров и услуг, их продвижение к потребителям и получение на этой основе максимальной прибыли. Конкуренция всегда конфликтна в той или иной степени, даже если она обезличена, разделена в пространстве. Современные информационные технологии позволяют идентифицировать конкурентов
2.	Бизнес — государство	Конфликты предприятий и организаций с государством, государственными структурами власти и управления (субъектами Федерации в РФ, агентствами, министерствами и др.) из-за неуплаты, минимизации и оптимизации налогов; из-за нарушений действующего законодательства, не только законов, но и подзаконных актов, инструкций; из-за загрязнения окружающей среды (экологические конфликты) и др.
3.	Коррупция	Механизм принятия решения не в пользу интересов дела, а себя лично, группы людей, корпорации; злоупотребление служебными полномочиями в корыстных целях в любой форме; взяточничество, «спонсорство», слияние криминала с властью, нарушения в принципал-агентских отношениях и т. д.
4.	Приватизация и национализация	Конфликты, возникающие в ходе приватизации и национализации собственности

5.	Корпоративные конфликты	За передел собственности, ее захват («корпоративные войны»), недружественные поглощения и слияния компаний
6.	Гринмэйл (greenmail)	Корпоративный шантаж, представляющий комплекс различных действий, предпринимаемых с целью выкупа ранее приобретенных акций по завышенной цене
7.	Споры хозяйствующих субъектов	Из-за невыполнения финансовых и других обязательств, из-за нарушений договоров, цены, сроков, низкого качества услуг и т. д.
8.	Производители – потребители товаров и услуг	Конфликты между производителями и потребителями товаров и услуг (юридическими и физическими лицами, оптовая торговля) из-за низкого качества товаров и услуг, их порчи, дефектов, нарушения сроков поставки и по другим причинам
9.	Конфликты в торговле	Из-за обмана покупателей, обсчета, обвеса, мошенничества, низкого качества товаров и услуг и т. д.
10.	Собственность – менеджмент	Конфликты собственников, акционеров, учредителей с менеджментом в акционерных обществах (ОАО, ЗАО), в обществах с ограниченной ответственностью (ООО) и др.
11.	Банкротство, несостоятельность	Конфликты из-за неспособности должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей

в региональной газете «Правда Севера»: «В Онежский городской суд, по сообщению пресс-службы областной прокуратуры, направлено уголовное дело по обвинению главного бухгалтера ОАО «Гидролизный завод» Елены Приваловой в злоупотреблении полномочиями. Дело было возбуждено по заявлению внешнего управляющего гидролизного завода. Главный бухгалтер Привалова, игнорируя указания управляющего о расходовании денежных средств (в частности на выплату заработной платы), распорядилась перечислить 750 тысяч рублей на расчетный счет 000 «Диорит» (г. Архангельск). В результате противоправных действий главбуха предприятию, на котором введена процедура банкротства, причинен существенный вред»¹.

Сбербанк «кинули» на сорок миллионов

В течение полугода ОАО «Беломорлес» получило в Архангельском отделении № 8637 Сбербанка России шесть кредитов на общую сумму в пятьдесят миллионов рублей. По поддельным документам. Происходили прямо-таки чудеса. Ольга Медведева, являющаяся фактическим руководителем «Беломорлеса», в день получения многомиллионного кредита писала на имя управляющей отделения новое заявление, и через некоторое время ей выдавали очередную порцию миллионов. В оправдание своей доверчивости банковские служащие заявили в суде, что Ольга Тимофеевна «производила положительное впечатление», кроме того, предприятие имело до 2001 г. положительную кредитную историю, то есть вовремя расплачивалось. История превратилась в «отрицательную» именно в 2001-м, когда предприятие стало неплатежеспособным. Но кредитор об этом не догадывался, по документам все было в ажуре.

Когда же Сбербанк понял, что жестоко обманут, «Беломорлес» объявил себя банкротом, а имущество распродал. Та же участь постигла и его поручителя — ООО «Нордлес» (кстати, производственной деятельностью оно вообще не занималось, существовало за счет кредитов и займов). Банк не смог обратить взыскание и на лесозаготовительную технику, находившуюся в залоге. Оказалось, что она не принадлежит «Беломорлесу», а находилась в России в режиме временного ввоза. Из-за неуплаты таможенных платежей и истечения срока дей-

¹ Главбух увела деньги с завода // Правда Севера. 2006. 11 июля.

ствия контракта технику вернули владельцу — финской компании.

Еще одному доверчивому пострадавшему — московскому банкиру Салоедову Медведева не вернула шестьсот тысяч долларов. Как следует из материалов уголовного дела, она изначально не намерена была их отдавать. Как, впрочем, и банку.

Октябрьский суд Архангельска осудил Ольгу Медведеву, 1959 года рождения, по трем статьям Уголовного кодекса (мошенничество, легализация денежных средств, преднамеренное банкротство) к шести годам лишения свободы. Банкиру и банку она должна была вернуть в общей сложности около шестидесяти миллионов рублей.

В счет погашения ущерба было обращено взыскание на дом Медведевой в Калининграде. Но судебная коллегия по уголовным делам приговор изменила. С Медведевой сняли ст. 196 УК (преднамеренное банкротство), поскольку она не занимала должности, которые подпадают под статью. Сумму долга, 42,5 миллиона рублей, Сбербанку предстоит еще раз доказывать в ходе нового судебного разбирательства. То, что жилье в Калининграде принадлежит осужденной, коллегия тоже не посчитала доказанным. В любом случае продажа дома долги не покрывает, российскому заключенному (Медведевой предстоит провести в колонии пять лет) миллионов не заработать. В общем, плакали банковские денежки... Точнее, разлетелись по фирмам-однодневкам и далее в известном, видимо, только Ольге Тимофеевне направлении. Кстати, виновной она себя не считает.

По мнению подчиненных Медведевой, она очень хорошо разбиралась в бухгалтерских вопросах. Когда читаешь материалы уголовного дела, изумляешься ее наглости, изворотливости. Обвести вокруг пальца крупнейший российский банк — это требует особого таланта. Но желающим повторить «подвиг» аферистки стоит вспомнить, где она в конце концов оказалась.

Правда Севера. 2006. 3 августа

Предметом конфликтологии и ряда экономических учебных дисциплин является *конкуренция*. Конкуренция всегда конфликтна в той или иной степени, даже в том случае, когда производители товаров и услуг (стороны конфликта могут быть обезличены) не вступают непосредственно в прямое конфликтное противоборство друг с другом, разделены в пространстве. Конкурентная борьба между производителями в одной отрасли

производства, межотраслевая конкуренция между производителями, действующими в разных отраслях экономики, в одной или нескольких странах только на первый взгляд кажется обезличенной. В условиях информационного общества, развития коммуникаций ситуация изменилась кардинально. Необходимо заметить, что сегодня в условиях глобализации конкуренция не ограничивается рамками одной страны, одной или нескольких отраслей, а принимает глобальный характер. Все действующие лица в эпоху Интернета тем не менее хорошо известны, информация о них вполне общедоступна. Не только крупный, но и средний, малый бизнес вынуждены сегодня учитывать, что и как, по какой цене производится и продается в той глобальной рыночной нише, где они функционируют. Любой предприниматель из Тмутаракани фактически конкурирует со всем миром, учитывает в стратегии развития и практической деятельности конкурентоспособность своих товаров и услуг не только в ограниченном территориальном пространстве, но и в Китае, Японии и т. д. Если он не делает этого, то может просто разориться, так как более дешевые или качественные товары завтра заполнят Тмутаракань.

Недобросовестная конкуренция (*unfair competition*), под которой понимаются обычно «нечестные» или наносящие ущерб методы конкурентной борьбы, по своему существу есть острейший конфликт в бизнесе. Это та же война, только в сфере экономики. Принятые на рынке правовые, этические, человеческие правила и нормы в ходе такого конфликта игнорируются, нарушаются. Используются такие конфликтные приемы, как ценовая дискриминация, обман, фальшивая реклама, сговор, взяточничество, шпионаж, запугивание и другие виды прямого давления на конкурентов — сторон конфликта. Такой конфликт в виде недобросовестной конкуренции всегда имеет свою динамику, начало и завершение, включает информационное и энергетическое противоборство. В нем имеются «победители» и «побежденные». Конфликт недобросовестной конкуренции разрешается чаще всего экономическими методами, вытеснением конкурентов, банкротством.

Ценовая конкуренция (ценовые войны) как один из видов конфликта связана с непосредственным использованием цен для достижения лучших экономических условий сбыта, завоевания и защиты рынка. Широко применяется в экономике и политике не только корпораций, но и на уровне государства (Япония и США, Китай и США и др.) путем установления таможенных пошлин, ограничений, дискриминации.

Чистая конкуренция в условиях продажи большим количеством фирм одинаковых товаров на свободном рынке менее конфликтна, но и она не лишена всех атрибутов конфликтного противоборства.

Специалисты Всемирного экономического форума ежегодно составляют *глобальный рейтинг конкурентоспособности*. В 2006 г. по итогам опроса 11 тыс. человек из 125 стран мира Россия заняла в этом рейтинге 62-е место (в 2005 г. — 53-е место). Первое место у Швейцарии, шестое — у США, 54-е — у Китая¹. Конкуренция в настоящее время требует перманентных инноваций. Технологии и инновации стали новым источником конкуренции. Конкурентоспособность в современном социуме построена на постоянной генерации идей, креативности, бенчмаркинге, реинжиниринге. Указанные процессы обычно сопровождаются конфликтными ситуациями. Конкуренция в целом является одним из наиболее распространенных и масштабных видов бизнес-конфликтов.

Многочисленные, разнообразные споры хозяйствующих субъектов и другие виды бизнес-конфликтов регулируются российским законодательством, разрешаются судами и самими участниками. В России около 2500 судов общей юрисдикции, а еще есть арбитражные суды и мировые судьи. И все они загружены работой до предела, в том числе разрешением бизнес-конфликтов, которые всегда сопровождают бизнес, присущи любой экономике.

Различного рода информация о бизнес-конфликтах постоянно появляется в средствах массовой информации.

¹ См.: Шишкунова, Е. Россия теряет конкурентоспособность // Известия. 2006. 28 сентября.

Гарвард наехал на Сургут

Гарвардский университет подал в нью-йоркский арбитраж иск против российской компании «Сургутнефтегаз». По информации официального представителя университета Кимберли Кригер, один из самых престижных вузов США добивается от российских нефтяников выплаты дивидендов по акциям на сумму минимум 3,7 миллиона долларов. Иск является коллективным, что позволяет арбитражной коллегии из трех судей принять решение о выплате компанией аналогичной компенсации всем другим держателям ее привилегированных акций в форме американских депозитарных расписок (АДР), что в общей сложности может составить несколько сотен миллионов долларов.

Гарвард владеет примерно тремя миллионами АДР «Сургутнефтегаза» стоимостью \$ 130 млн, которые он приобрел в 2002 — 2003 гг. через один из своих инвестиционных филиалов «Гарвард менеджмент компани». Эти капиталовложения являются составной частью инвестиционного портфеля пенсионного фонда университета. По мнению руководства Гарварда, российская нефтекомпания недоплатила дивидендов как минимум на 3,7 миллиона долларов. Истцы оспаривают правомерность расчета российской компанией размера чистой прибыли, которая направляется на выплату акционерам. По их мнению, применяемая «Сургутнефтегазом» методика привела к тому, что в виде дивидендов было недоплачено 80 % положенных держателям привилегированных акций денег. В результате в 2002 г. дивиденды держателям привилегированных акций начислялись лишь с 35 % от общей суммы прибыли, а в 2003 году — всего с 21 процента, сообщила Кригер. «Мы разочарованы тем, что наши предыдущие попытки исправить положение, вызванное явным нежеланием "Сургута" выполнить свои обязательства, оказались безуспешными, что вызвало необходимость прибегнуть к арбитражному процессу», — сказал старший вице-президент «Гарвард менеджмента» Джефф Ларсон.

Пресс-секретарь «Сургутнефтегаза» Раиса Ходченко заявила в ответ на выдвинутые обвинения следующее: «У нашей компании сложилась восьмилетняя дивидендная история, с которой и президент, и члены научного общества Гарвардского университета не могли не быть знакомы. Она наглядно показывала, что компания в целях развития производства вычитает затраты капитального характера из нераспределенной прибыли».

ли до расчета суммы дивидендов. Правомерность этой практики подтверждена российскими судами на всех уровнях».

Она также отметила, что с 1 июля 2004 года вступает в силу поправка к Закону «Об акционерных обществах», которая дает понятие чистой прибыли для исчисления дивидендов. «В соответствии с этой поправкой в дальнейшем и будет строиться наша дивидендная политика», — пояснила Ходченко.

Сергей Жарких. Иск Гарварга против компании «Сургутнефтегаз». Гарвард наехал на Сургут. Российская газета. 2004. 1 июля

Внутри организаций выделяются конфликты на уровне личности из-за невыплаты в срок и в полном объеме заработной платы; низкого уровня мотивации, отсутствия стимулирования труда и др.

Функционально-управленческие конфликты в организации чаще всего связаны с качеством менеджмента и происходят не только из-за дефицита ресурсов (их всегда не хватает), борьбы за власть и статус в организации, но и из-за ошибок в практике работы с персоналом, в сфере делового общения и информации, при внедрении инноваций, проведении организационных изменений, при эталонном сопоставлении — бенчмаркинге, в сфере финансов из-за нарушений действующего законодательства и др.

Структурно-функциональные конфликты высвечивают такие проблемы, как взаимозависимость решаемых задач, неопределенность в сфере полномочий, трения и противоречия между штабным и линейным персоналом и др.

В условиях нарастания масштабов миграции и появления поликультурных организаций неизбежно возникают *конфликты культуры* в организации, между формальной и неформальной организациями; конфликты ценностей, интересов.

В данной главе не так полно рассматриваются конфликты, возникающие внутри организации. Здесь больше внимания уделяется самым острым в настоящее время конфликтам в сфере собственности, уплаты налогов, конфликтам, связанным с имеющейся коррупцией.

2. НЕУПЛАТА НАЛОГОВ, ТАМОЖЕННЫХ ПОШЛИН

Острейшие конфликтные ситуации возникали в практике хозяйствующих субъектов в 90-е гг. XX в. — начале XXI в. в связи с неуплатой налогов, таможенных пошлин, других сборов.

В известном докладе С.В. Степашина «Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993—2003 годы» отмечалось, что до настоящего времени широко распространена практика минимизации налоговой базы и сумм налоговых платежей, уплачиваемых в бюджеты. Особенно широко практика *минимизации налогообложения* была распространена в топливно-сырьевом комплексе. Так, например, ОАО «Сибнефть» в 2001 г. и I полугодии 2002 г. осуществляло деятельность с участием юридических лиц — посредников, зарегистрированных в зонах льготного налогообложения (Республика Калмыкия, Чукотский автономный округ) и имеющих право на дополнительные налоговые льготы, в результате чего бюджет недополучил 10,1 млрд р. Сформированная таким образом прибыль практически в полном объеме в виде дивидендов направлялась за рубеж. В 2001 г. иностранным компаниям — акционерам ОАО «Сибнефть» было перечислено 29 млрд р., что эквивалентно выручке ОАО «Сибнефть» от экспорта нефти.

Ряд нефтеперерабатывающих акционерных обществ («ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез», «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», «ЛУКОЙЛ-Ухтанефтепереработка», «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка», «Ново-Уфимский НПЗ», «Уфимский НПЗ», «Уфанефтехим») применяли схемы уклонения от уплаты акцизов путем сдачи технологического оборудования по производству подакцизных нефтепродуктов в аренду юридическим лицам, зарегистрированным в Байконуре, которым администрацией города в нарушение законодательства Российской Федерации предоставлялись льготы по федеральным налогам. В результате в федеральный бюджет не поступило около 19 млрд р.

На 1 января 2004 г. совокупная задолженность РАО «ЕЭС России» перед бюджетной системой Российской Федерации по налоговым платежам составляла 520,4 млрд р., а с учетом штрафов и пеней — 1089,5 млрд р.¹

А. Аузан, президент Института национального проекта «Общественный договор», в ноябре 2005 г. заявил о том, что его институт вместе с фондом «Либеральная миссия» и при содействии Центра фискальной политики провел анализ динамики собираемости налогов, изменений в отраслевом и региональном аспектах. При содействии «Левада-центра» был также проведен опрос менеджеров, который интерпретировал главный научный сотрудник Межведомственного аналитического центра Б. Кузнецов. Выяснилось, что идет серьезная ломка установленных правил не на уровне законов, а на уровне неформальных отношений. В итоге проделанной серьезной исследовательской работы можно выделить *три модели поведения российских налогоплательщиков* в конце XX — начале XXI столетия.

1997 год. При положительной экономической динамике собираемость налогов падает. Господствует «*правило неплатежа*». Бизнес в 1996 г. проинвестировал власть. Платить ей еще и налоги — это чересчур. Есть, конечно, налоговая инспекция, но по переговорной силе она резко уступает бизнесу и не в состоянии доказать, что надо заплатить. Власть применяет дополнительные механизмы. Например, пытается изымать налоги через тарифы естественных монополий: пусть заплатят за услуги, а мы потом это разделим между монополиями и бюджетом. Но и здесь действует «*правило неплатежа*», за услуги не очень исправно платят. Конечно, такая система не могла быть устойчивой и рухнула бы, независимо от дефолта.

2001 год. Налоги платят гораздо лучше. Налогоплательщик уже согласен, что он должен платить. «Прави-

¹ См.: Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993–2003 годы / Руководитель рабочей группы — Председатель Счетной палаты Российской Федерации С.В. Степашин.

ло неплатежа» сменяется «*правилом недоплаты*». Утверждаются негласные нормы налоговых выплат. Если по единому социальному налогу платят, например, не 35,8, а 20 %, то это допустимо, а если 10 %, то конкуренты настучат в налоговую инспекцию. Налогоплательщик именно в этот период осваивает применение судебных процедур для защиты себя от налоговых органов, и, как правило, выигрывает.

Говорят, что в России легальные налоги чрезмерны, их невозможно заплатить. На самом деле, предприятия в целом могли бы справляться с легальной налоговой нагрузкой, но при одном условии: если бы с них не брали больше ничего. В то время как де-факто налоговое бремя имеет и неформальную составляющую: платежи на административных барьерах, принудительное спонсорство, затраты налогоплательщика на бухгалтерское администрирование по налоговой отчетности. Все это в сумме заплатить невозможно. И поэтому легальные налоги платятся не на 100 %-м уровне.

2005 год. «Правило недоплаты» сменилось «*правилом приказного платежа*», сколько скажут, столько и заплатишь. Даже тот, кто платит все легальные налоги, не освобождается от дополнительных выплат. Если посмотреть, кого «трясут» налоговые инспекции, то выясняется, что трясут они компании крупные и платежеспособные, руководствуясь оптимальным для себя соотношением издержек и выгод. По-прежнему существуют способы сопротивления в виде судебных процедур. Как и в 2001 г., они срабатывают тогда, когда речь идет об арбитражном суде, который, по мнению экспертов, покупаем и потому в меньшей степени зависим от государственного решения.

Новация, однако, состоит в том, что налоговые органы по разным причинам предпочитают выдвигать завышенные требования. За подобным приемом стоит не столько политический заказ, сколько очень разнообразные интересы различных групп: 1) административные (наполнить бюджет, выполнить и перевыполнить план и обеспечить служебный рост); 2) коррупционные (выдвинуть чрезмерную претензию — продать эту претензию); 3) конкурентные (потому что можно

«заказать» конкурента через налоговую инспекцию). Последствием этого является рост неопределенности и, в этом смысле, издержек для бизнеса. Вместо дифференцированного подхода 2001 г. сложился не единый подход, а индивидуализированный — к каждой конкретной компании — в зависимости от личных, политических, деловых отношений с властью. Предсказать его невозможно¹.

Приведенные в учебнике кейсы с конфликтными ситуациями и личные наблюдения автора подтверждают эти обоснованные выводы. Самым громким конфликтом в начале XXI в. в России стало уголовное дело «ЮКОСа».

Свой бизнес М. Ходорковский начал еще в 80-е гг. XX столетия, когда в стране появились первые кооперативы. В ЦК ВЛКСМ придумали тогда их комсомольско-студенческий аналог — центры научно-технического творчества молодежи (сокращенно НТТМ). Они стали настоящей кормушкой для комсомольских вожakov — получаемые там доходы и не снились владельцам кооперативных закусок. Свой центр НТТМ М. Ходорковский зарегистрировал в 1987 г. при Фрунзенском райкоме комсомола вместе с С. Монаховым, который был тогда первым секретарем Фрунзенского райкома, а М. Ходорковский — его замом. В декабре 1988 г. М. Ходорковский создает Коммерческий инновационный банк научно-технического прогресса (КИБ НТП), который в 1990 г. после перерегистрации получил название «МЕНАТЕП».

В 90-е гг., как только разрешили приватизацию, М. Ходорковский начинает скупать акции различных предприятий. Никакой системы не было: покупались заводы по производству минеральных удобрений в Воскресенске и печально знаменитый «Апатит». Металлургия — завод по производству чистовой меди «Уралэлектромедь», Среднеуральский и Кировоградский медеплавильные заводы, Красноярский металлургический, Волжский трубный. И даже крупнейший в России производитель титановой губки АО «Ависма». А еще текстиль, лес, пищевая промышленность. В подавляющем большинстве эти предприятия покупались на инвестиционных торгах. Кто больше пообещает, тому и достается

предприятие. Только потом надо обещания выполнять и инвестировать деньги. На практике почти никто этого не делал и М. Ходорковский, естественно, тоже¹.

Следующим шагом в приватизации были знаменитые залоговые аукционы 1995 г. Эта идея, рассказывают, пришла в голову российскому банкиру В. Потанину. Правительство нуждалось в живых деньгах, и российские банки давали ему \$ 2 млрд под залог крупных пакетов акций лучших промышленных предприятий России. Но заложенные акции правительство и не думало выкупать.

Самым лакомым куском на аукционе был «ЮКОС» — вторая по величине нефтяная компания в России, а по запасам нефти — первая. Свои претензии на «ЮКОС» кроме банка «МЕНАТЕП» выдвинул тогда консорциум из Инкомбанка, Альфа-банка и банка «Российский кредит». Последние предложили за акции «ЮКОСа» \$ 350 млн. Но регистрацией участников аукциона заведовал «МЕНАТЕП» — заявка конкурентов принята не была по формальным причинам. В итоге 45 % акций «ЮКОСа» достались представляющей «МЕНАТЕП» подставной фирме за \$ 159 млн — всего на \$ 9 млн больше стартовой цены. Дальше «МЕНАТЕП» к 45 % акций добавил еще 33, полученных по инвестиционным торгам. Потом последовала дополнительная эмиссия акций, которая еще больше уменьшила долю государства в компании. К осени 1996 г. «МЕНАТЕП» владел 90 % акций «ЮКОСа».

Сама компания «ЮКОС» постепенно становилась империей — со своими законами и моральным кодексом. В «ЮКОСе» очень сильное влияние имела служба безопасности, которую курировал Л. Невзлин. Он, по словам О. Костиной, был просто помещан на сверхвеличии и сверхвозможностях спецслужб. Его кредо: самый эффективный способ управления людьми — это страх.

В середине и конце 90-х «ЮКОС» продолжал наращивать свою мощь. Скупались предприятия и целые города. На ключевые места ставили своих людей, которые налаживали продажу продукции так, чтобы львиная часть средств шла именно в «ЮКОС». Показателен пример завода «Апатит» — сырье с него посредническая юкосовская фирма покупала чуть выше себестоимости и уже потом продавала его по рыночной цене. Деньги

¹ См.: Аузан, А. От первого лица // Известия. 2005. 23 ноября.

¹ Здесь и далее используются материалы: *Перекрест, В.* За что сидит Михаил Ходорковский // Известия. 2006. 17 — 18 мая; 6 — 8 июня.

в «ЮКОС» текли непрерывающимся потоком. На момент ареста состояние Ходорковского оценивалось в \$ 15 млрд.

За что сидит М. Ходорковский? Не за те же залоговые аукционы и приобретение акций в ходе российской приватизации. Само государство назначило его собственником. Но по мере роста доходов и влияния он стал задумываться: а государство — не я ли? «Кто здесь как бог?»

Официальная версия — сидит зато, что уклонялся от налогов, и за мошенничество. По данным Генпрокуратуры РФ, М. Ходорковский, будучи председателем совета директоров ОАО КБ «МЕНАТЕП», совместно с президентом этого банка П. Лебедевым и другими лицами летом 1994 г. путем мошенничества присвоил 20 % акций ОАО «Апатит» на сумму более \$ 283 млн. Кроме того, М. Ходорковский и П. Лебедев обвинялись в том, что они, являясь фактическими руководителями компании «ЮКОС» в 1999–2000 гг., уклонялись от уплаты налогов и присваивали бюджетные средства. По данным следствия, сумма ущерба, причиненного этими действиями, превышала \$ 1 млрд¹. У обвинения были претензии к М. Ходорковскому как к частному лицу за уклонение от уплаты подоходных налогов и страховых сборов в Пенсионный фонд в сумме 53 млн р. В результате нашедшего судебного процесса в 2005 г., имевшего мировой резонанс, М. Ходорковский и П. Лебедев были признаны судом виновными, осуждены и отбывают назначенное судом наказание.

Были у М. Ходорковского и политические амбиции. На выборах Президента России в 1996 г. он поддержал Б.Н. Ельцина. Во время избирательной кампании 1999 г. в Государственную Думу РФ деньги «ЮКОСа» были поставлены на «Яблоко», СПС, движение «Голос России», а также, что тщательно скрывалось, на «Единство» и КПРФ. Открыто Ходорковский признался только в поддержке «Яблока». В декабре 2003 г., уже после ареста М. Ходорковского, ни СПС, ни «Яблоко» не смогли преодолеть даже 5 %-й барьер.

В Думе-99 было, по некоторым оценкам, порядка ста подконтрольных «ЮКОСу» депутатов. Свободной наличности у него было больше, чем у государства, и Дума принимала законы, выгодные империи М. Ходор-

¹ См.: Федосенко, В. Ходорковского и Лебедева определили на одну скамью: Вчера Мещанский суд Москвы объединил уголовные дела двух олигархов // Российская газета. 2004. 9 июня.

ковского. Руками народных избранников «ЮКОС» скорректировал в свою пользу закон «О соглашении о разделе продукции», регламентировавший участие иностранных компаний в добыче российской нефти. Не был принят проект справедливого и нужного стране закона «О налоге на дополнительный доход от добычи углеводородов». Суть: чем выше рентабельность месторождения, тем выше ставка налогообложения. М. Ходорковскому с его сверхрентабельными месторождениями такой налог был невыгоден. С его подачи была введена так называемая плоская шкала налогообложения, которая была абсолютно убийственна для «Роснефти», «Татнефти» и других компаний, разрабатывающих удаленные и сложные месторождения, а выгодно только «ЮКОСу» и «Сибнефти», у которых добыча нефти обходилась значительно дешевле. «Плоская ставка приводит к тому, что одни получают сверхприбыль, а другие находятся на грани рентабельности», — убеждал тогда депутатов министр экономики Г. Греф. Государство, по его словам, теряло на этом до \$ 2 млрд в год. Его вежливо слушали, но при голосовании почему-то принимали то решение, которое было выгодно «ЮКОСу».

М. Ходорковским предпринимались попытки создания объединенной компании «ЮКОС-Сибнефть» и ее продажи американскому капиталу. В итоге США могли получить контроль над мощнейшими нефтяными запасами в России. По мнению президента Фонда эффективной политики Г. Павловского, внутри страны возникает компания-монстр с 20 млрд баррелей нефти, которая готовится на продажу — и не кому-нибудь, американцам. Это значит, что готовится международная крыша для политической инфраструктуры «ЮКОСа». В начале октября 2003 г. американская «Эксон-Мобил» заявила, что готова купить то ли 40 %, то ли контрольный пакет. Примерно в то же время Г. Киссинджер, а потом и Дж. Буш просят у В. Путина за «ЮКОС». А М. Ходорковский тем временем постоянно ездит за границу и в Берлине менее чем за месяц до ареста заявил, что крупный бизнес — единственный, кто может противостоять власти, и что между «ЮКОСом» и властью идет война¹.

Чем и как закончилась эта война — всем уже давно известно. На аукционе 19 декабря 2004 г. 76,79 % акций

¹ См.: Перекрест, В. За что сидит Михаил Ходорковский. Ч. 5 // Известия. 2006. 8 июня.

компании «Юганскнефтегаз», основной нефтеносной дочке «ЮКОСа», за 260 753 447 303 р. и 18 к. купила никому не известная компания «Байкалфинансгрупп», зарегистрированная в Твери¹. «Юганскнефтегаз» был основным добывающим активом «ЮКОСа», а если говорить проще: компания, которая делала «ЮКОСу» все его деньги. Она, как и вообще все счета и активы «ЮКОСа» и его основных «дочек», оказалась в результате известных событий арестована, и в счет погашения налогового долга Минюст РФ решил продать «Юганскнефтегаз». Деньги, вырученные государством на этом аукционе, пошли на погашение консолидированной задолженности «ЮКОСа» (\$ 27,5 млрд). До этого «ЮКОС» смог выплатить только \$ 3,5 млрд, и даже после успешной продажи «Юганскнефтегаза» за ним оставалось еще \$ 13,5 млрд налогового долга.

Аукцион, завершившийся столь стремительно, до самого своего начала висел на волоске. После решения американского суда (суд штата Техас запретил проводить какие-либо операции с арестованными активами «ЮКОСа» и призвал «приостановить» аукцион на 10 дней) премьер М. Фрадков сделал заявление, что проводить аукцион или нет — внутреннее дело России, для которой приоритетным является собственное законодательство, а не мнение иностранной Фемиды.

В конечном же итоге едва ли не самый лакомый кусок нефтяного пирога России был обратно возвращен Российскому государству. «Юганскнефтегаз» стал собственностью компании «Роснефть», 100 % акций которой в то время принадлежали государству.

Еще один из самых острых конфликтов в России начала XXI столетия связан с неуплатой таможенной пошлины по так называемому *мебельному делу «Трех китов»*. В этом деле как в капле воды отразились многие пороки нашего крупного бизнеса с его стремлением всеми правдами и неправдами уйти от уплаты таможенных пошлин, обмануть свое родное государство, проявились теневые моменты коррупции в правоохранительных органах на самом верху. В СМИ отмечалось, что именно «мебельное дело» стало причиной кадро-

¹ См.: Зыкова, Т. Победителя никто не знает. Аукцион по «Юганскнефтегазу» закончился сенсационно // Российская газета. 2004. 21 декабря.

вых изменений в Генеральной прокуратуре¹. В свое время уголовное дело о контрабанде мебели в мебельном центре «Трех китов» было закрыто с подачи первого заместителя генерального прокурора Ю. Бирюкова, отправленного в отставку новым Генеральным прокурором России Ю. Чайкой летом 2006 г.² Это с одной стороны, а с другой стороны, это дело примечательно тем, что, образно говоря, сколько бы веревочке ни виться, а конец всегда найдется. Даже самая высокая «крыша» на уровне Генеральной прокуратуры и ФСБ оказалась не такой уж надежной. На долю простого капитана — следователя выпали такие испытания, что не каждый бы в этой ситуации выдержал подобное давление.

В чем суть мебельного дела? Какова динамика данного конфликта? Уголовное дело о контрабанде мебели было возбуждено Главным следственным управлением при ГУВД Московской области 7 сентября 2000 г. Это был результат проверок Государственного таможенного комитета. По мнению таможенников, из Италии и Испании через Германию торговый центр «Три кита» получал мебель. Но делал это весьма интересно. Мебель шла через оформленную по потерянной паспорту подставную фирму «Лига-Марс». Партии мебели были большие, но по документам, которые вручали таможенникам, 18–20-тонные грузовики вмещали максимум 2 т мебели. Выходило, что через всю Европу трейлерами возили в Россию европейский... воздух. Эти тонны важны вот почему — госпошлина берется именно за вес мебели. По данным Государственного таможенного комитета, экономический ущерб от реализации контрабандной мебели в 1999–2000 гг. составил не менее \$ 8 млн.

Спустя месяц уголовное дело было передано в Следственный комитет МВД РФ. Для расследования там создали специальную группу, которой назначили командовать следователя по особо важным делам капитана П. Зайцева. Он бодро начал, но закончить расследование не смог. В его группе было десять следователей. Работала группа сутками с 9 октября до 22 ноября 2000 г. Этого

¹ См.: Прокурор Устинов потерял кресло из-за «мебельного дела»? // Известия. 2006. 15 июня.

² См.: Кулешова, Е. Кадровые изменения в Генпрокуратуре продолжаются // Известия. 2006. 21 июля.

времени хватило, чтобы набрать большой объем материала. А дальше был настоящий детектив из российской действительности, по которому можно снимать еще один детективный фильм с уже готовым сюжетом.

Как только за импортными стульями и диванами маячили серьезные фигуры, дело в срочном порядке 22 ноября 2000 г. забрали в Генеральную прокуратуру, а против П. Зайцева возбудили уголовное дело о том, что он превысил свои служебные полномочия. Позже выяснится, что в прокуратуру взяли только около шести томов, а на самом деле у П. Зайцева осталось, кроме взятого со стола, еще 200 томов уголовного дела и много вещественных доказательств. Закрыв дело, прокуроры написали, что данные об истинном весе товара, представленные иностранными перевозчиками, не могут быть доказательствами по делу. А если нет доказательств, то и дела — нет.

Громкое дело о «Трех китах» стало наиболее ярким примером агрессивной защиты, которую практикуют коммерсанты, попав в разработку правоохранительных органов. Они не просто уходят от ответственности, но и наносят ответный удар: руками «своих» людей во властных структурах «сажают» неугодных следователей, отстраняют судей. Такая участь постигла следователя следственного комитета при МВД России П. Зайцева и судью Мосгорсуда О. Кудешкину. Кроме того, к ответственности привлекли и двух высокопоставленных сотрудников таможенного комитета — М. Файзулина и А. Волкова. По одной из версий, за менеджментом и владельцами «Трех китов» выслалась охранная фирма под руководством отставного генерала, чей сын на тот момент руководил департаментом экономической безопасности.

П. Зайцева обвинили в том, что в ноябре 2000 г. он, якобы не имея достаточных оснований, самостоятельно вынес постановление о проведении обысков у фигурантов дела без санкции прокурора. В сентябре 2002 г. Московский городской суд оправдал П. Зайцева по тем преступлениям, в которых его обвиняла Генеральная прокуратура за превышение должностных полномочий. Верховный суд по просьбе прокуроров оправдание отменил и отправил дело снова в Мосгорсуд. Спустя год там все-таки вынесли обвинительный приговор — два года условно. Судья О. Кудешкина, которая начала повторное слушание, очень быстро была от него отстранена. Чуть позже она сделала публичное заявление, что ее начальство и прокуратура давили на нее и требовали сфальси-

фицировать материалы уголовного дела. Говорила судья это радиостанции «Эхо Москвы». Отголоски «эха» аукнулись О. Кудешкиной быстро. Ее уволили, она была лишена статуса судьи с формулировкой «по порочащим основаниям». Но никаких опровержений от названных ею пофамильно (председатель Мосгорсуда О. Егорова, заместитель генерального прокурора РФ Ю. Бирюков) фигурантов так и не было. Как не было и исков в суд о защите чести и деловой репутации чиновников от закона.

Судебные процессы по делу П. Зайцева вызвали множество вопросов. В суде как свидетель защиты выступал прямой начальник следователя, первый заместитель начальника следственного комитета, генерал-майор Новоселов, но суд не записал в приговоре ни его должности, ни его фамилии. Из приговора видно, что такого свидетеля просто не существовало.

Суд случайно не заметил следующего факта для книги рекордов Гиннеса. Во время следствия, если верить официальным документам, было за один час и тридцать минут прочитано 2 тыс. листов (а это 4 тыс. страниц) уголовного дела и со 183 из них сделаны копии, которые в ходе сверхскоростного осмотра успели заверить подписью и печатью. Кроме того, в те же минуты уложились, написав 8 рукописных страниц протокола. Суд не обратил и на это никакого внимания. Из уголовного дела в неизвестном направлении исчезли 110 страниц — совершенно случайно, именно тех, в которых были доказательства невиновности П. Зайцева.

Верховный суд РФ совсем не единогласно (как выяснилось, было особое мнение председателя коллегии в Верховном суде З. Галиуллиной) утвердил приговор следователю.

Прокуратура, которая в суде поддерживала обвинение против Зайцева, не настаивала на его увольнении из органов внутренних дел. Да и по приговору его не лишали права заниматься любимой работой. Поэтому он остался на прежней должности следователя Следственного комитета при МВД РФ. Впервые милиция не сдала своего сотрудника в угоду тем, кому он не понравился, и сохранила профессионального и честного, на ее взгляд, специалиста. Была дана объективная оценка действий прокуратуры. «Для нейтрализации работы следователей и оперативных сотрудников члены преступного формирования использовали сотрудников центрального аппарата Генеральной прокуратуры для прекращения расследования дела, опорочения полученных доказательств,

с последующим увольнением сотрудников из органов внутренних дел» — это отрывок из письма Грызлова Генеральному прокурору Устинову. Преемник Грызлова Нургалиев эту позицию не изменил.

В 2001 г. Генеральная прокуратура прекратила дело о контрабанде мебели, но вмешались депутаты Госдумы РФ. Было специальное заседание Комитета по безопасности и сделаны выводы, что дело прекращено неправильно. Генпрокуратура России прекращение отменила, а Президент РФ В.В. Путин своим решением назначил первого заместителя начальника отдела прокуратуры Ленинградской области В. Лоскутова для продолжения расследования.

Сотрудники Следственного комитета при МВД и ГТК России совместно с коллегами из спецслужб США, Италии, Германии и Франции вскрыли банковскую схему контрабандного ввоза мебели, были получены неопровержимые доказательства отмывания денег. И в Германии, и в Италии еще в 2003–2004 гг. лица, причастные к этим аферам, были арестованы и осуждены, а в США подобные операции стали эпизодом одного большого дела Bank of New York. Компетентные органы иностранных государств представили материалы по 50 партиям поставленного товара. Только в упомянутых партиях контрабандным путем в Россию было ввезено около 400 т мебели и других товаров общей стоимостью 62 млн р. При этом не были уплачены таможенные платежи на сумму более 18 млн р. Всего количество поставок в адрес фирмы «Лига-Марс» составило 378.

«У нас же все спускалось на тормозах. Я могу предполагать, что причина этого — в высоких покровителях подозреваемых, которые находились и в Генпрокуратуре», — заявил в 2006 г. бывший первый заместитель начальника Управления таможенных расследований и дознания Государственного таможенного комитета РФ М. Файзулин¹. Длительные сроки расследования уголовного дела о контрабандных поставках мебели были связаны с покровительством подозреваемых должностными лицами в правоохранительных органах.

Сложность расследования заключалась в том, что у подозреваемых были большие связи в правоохранительных органах, что препятствовало следствию, сказал

¹ См.: Черняк, И. Столичные «киты» и провинциальная «рыбешка» // И. Черняк, Н. Козлова // Российская газета. 2006. 16 июня. При изложении перипетий мебельного дела использованы также публикации газеты «Известия» и другие открытые материалы СМИ.

В. Лоскутов журналистам в июне 2006 г. По его словам, в ходе расследования противной стороной предпринимались неоднократные попытки подкупить следователей, чтобы получить доступ к материалам расследования. Это удалось — во время одного из обысков у подозреваемых был изъят план расследования дела. Если бы не поддержка Президента России, который держал на личном контроле ход следствия, оно бы не достигло таких результатов, отметил питерский следователь.

В момент работы с данным изданием «мебельное дело» еще было не завершено, виновность подсудимых не доказана в суде. Но само по себе это дело уже становится хрестоматийным, показательным, хотя бы с точки зрения той атмосферы, в которой работает современный бизнес и которая начинает постепенно оздоравливаться.

Что делать в перманентной конфликтной ситуации вокруг налогов? Снижать налоги, проводить реформы, просвещать налогоплательщиков, усиливать санкции? Легко проводимых и популярных реформ не осталось, каждая реформа будет болезненной, затрагивающей десятки тысяч людей. Делать их надо быстро, до снижения цен на нефть, пока это реально осуществить «элегантно». Важнее скорости только управленческое качество реформ, их «менеджерское проектирование». В числе самых неотложных преобразований называются судебная и реформа правоохранительных органов, борьба с коррупцией. Проводить все реформы сразу просто не хватает денег. Так, после снижения ставки ЕСН с 2005 г. ресурсы Пенсионного фонда уже сократились, что вызывает дефицит его бюджета, который покрывается за счет средств Стабфонда, причем дальше этот дефицит будет нарастать. Правительство, заявлял А. Кудрин, уже существенно снизило налоговое бремя: *из 53 налогов осталось 24*, а в 2006 г. последует еще ряд налоговых инициатив понижающего характера¹. К тому же, предостерег Кудрин, страна не может сегодня налоги снизить, а как припечет, так же быстро их поднять, «это — инструмент долгосрочной политики», напомнил азы министр.

¹ См.: Арсюхин, Е. Круг замкнулся // Российская газета. 2005. 6 апреля.

Остается одно — исправно и в срок всем платить налоги. Столько, сколько назначит государство. Без напоминаний, без применения санкций, самим.

3. КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ, ГРИМЭЙЛ

Передел собственности в России конца XX — начала XXI в. стал перманентным конфликтным процессом. В качестве примера можно привести корпоративные войны между крупнейшими ФПГ России — «Базовым элементом» О. Дерипаски и «Илим Палпом» З. Смушкина в 2002 — 2004 гг. Между «Базэлом» и ГК «Титан», ОАО «Архангельский ЦБК» и мн. др. Практика передела собственности ведет к укрупнению «акул» отечественного бизнеса.

Все чаще в российском бизнесе возникают конфликтные ситуации в итоге происходящих слияний и поглощений. В связи с имеющимися разночтениями возникает необходимость определения основных концептов, применяемых в практике корпоративных конфликтов. Под *поглощением* компании или актива М. Ионцев понимает установление над этой компанией или активом полного контроля как в юридическом смысле, так и физическом¹. «Само понятие „слияния и поглощения“ заимствовано из английского языка, где под термином „*merges&acquisition*“ понимают всю совокупность действий по смене собственников хозяйствующих субъектов», — пишет А. Осиновский². Считается, что насильственный захват предприятия — это недружественное поглощение, а покупка контрольного пакета акций — это слияние, дружественное поглощение. М. Ионцев уточняет, что под недружественным поглощением компании или актива понимается установление над этой компанией или активом полного контроля как в юридическом, так и в физическом смысле *вопреки* воле менеджмента и/или собственников этой компании или актива.

¹ См.: Ионцев, М.Г. Корпоративные захваты : слияния, поглощения, гримэйл. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2006. С. 8.

² Осиновский, А.Д. На баррикадах корпоративных конфликтов. Ч. 1. С. 23.

Стратегии и тактике защиты от недружественного поглощения компаний не учат в университетах, не существует учебников по управлению корпоративными конфликтами. На практике же многие собственники, менеджеры постоянно сталкиваются с конфликтными ситуациями, и каждый ищет свой выход из создавшегося положения. Актуальным становится поэтому обобщение практического опыта поведения в корпоративных войнах, овладение знаниями и умениями защиты от недружественных поглощений, гримэйла.

Семьдесят процентов слияний и поглощений в России составляют недружественные поглощения. За 2002 г. произошло 1870 поглощений, 76 % которых были враждебными. Рядом крупнейших сделок в истории Российской Федерации был отмечен 2005 г., когда объем сделок увеличился по сравнению с предшествующим годом более чем в два раза. По предварительным оценкам, объем российского рынка слияний и поглощений в 2005 г. в стоимостном выражении превысил \$ 56 млрд, а в 2004 г. этот объем был оценен в \$ 26,9 млрд. При этом в 2005 г. было завершено 1300 сделок, в 2004 г. — 1190 сделок. Это означает, что средняя цена сделки в 2005 г. выросла до \$ 56,7 млн (предварительная оценка) по сравнению с \$ 24,8 млн в 2004 г. При этом на приобретения российских компаниями иностранных пришлось \$ 6,4 млрд (70 сделок)¹.

На заседании Совета по конкурентоспособности при Правительстве РФ в феврале 2006 г. отмечалось, что объектами захватов становятся крупные компании: основные фонды 50 предприятий, вовлеченных в конфликты, оценивались в \$ 4 млрд. Вместо того чтобы находиться в местах не столь отдаленных, гримэйлеры у нас находятся на высших местах в рейтинге журнала Forbes, возмущался тогда министр экономического развития Г. Греф. Каких именно миллиардеров имел в виду Греф, можно лишь догадываться, но многие из фигурантов списка богатейших людей России, по версии Forbes, так или иначе были замешаны в корпоративных конфликтах².

Летом 2005 г. офис СПК «Развитие» (один из основных активов — «Главмосстрой») попытались захватить

¹ См.: Агламишьян, В. Каковы шансы на увольнение? // Финансовые Известия. 2006. 3 февраля.

² См.: Привалов, А. Правительство сказала «нет» корпоративным конфликтам // Правда Севера. 2006. 15 февраля.

200 бойцов с бейсбольными битами и металлическими прутьями. Оказалось, что еще в феврале 2005 г. без ведома владельцев компании по решению внеочередного собрания акционеров у нее сменились генеральный директор, печать и реестродержатель. Новым собственником стал депутат Госдумы С. Керимов (16-е место в списке Forbes, \$ 2,6 млрд), вскоре продавший «Базэл» контрольный пакет СПК. Сам «Базэл» (председатель совета директоров — О. Дерипаска, 4-е место, \$ 5,8 млрд) участники рынка упоминали в контексте войн за ЦБК «Волга» и Архангельский ЦБК.

Почему смена собственников и управляющих предприятиями в современной России приняла такие формы — крайне конфликтные и даже насильственные? В качестве ответа на этот вопрос можно привести четыре основных фактора¹.

1. Структуры многих собственников являются закрытыми с доминированием инсайдеров (руководители предприятий и их ближайшее окружение). После ваучерной приватизации около 60 % акций принадлежало трудовым коллективам, примерно 30 % акций оставалось у государства, а остальные перешли к внешним инвесторам. Эти госпакеты, а также небольшие доли внешних инвесторов стали своего рода «троянскими конями».
2. Серьезным стимулом к перехвату управления в атакуемых обществах стала ситуация, когда в условиях непрозрачности деятельности предприятия основные коммерческие выгоды исполнительный орган предприятия реализует через *теневые схемы, подставные компании, фиктивные цены* и т. д. В таких условиях легко занижить прибыль и не выплачивать дивиденды, легко увести активы и не выполнить другие обязательства перед инвесторами. Поэтому для инвестора, который не участвует в управлении, инвестиции — дело очень рискованное. Отсюда вывод: прежде чем вкладывать деньги в бизнес, который не контролируется инвестором, нужно добиться участия в управлении, а в идеале — перехватить управление предприятием.
3. Третий фактор — это *несовершенство законов*, и в первую очередь несовершенство закона «О банкротстве» в редакции 1998 г. Закон этот предусматривал массу технических возможностей для того, чтобы использовать его в целях передела собственности.

¹ Цит. по: Осиновский, А.Д. На баррикадах корпоративных конфликтов. Ч. 1. С. 26–29.

4. И наконец, самый важный, четвертый фактор — это *наличие административно-силового ресурса*. Наличие административного ресурса во многом определило стратегию и развитие корпоративных конфликтов. В переделе собственности преимущества получали те лица или бизнес-группы, которые своевременно инвестировали в административно-силовую ресурс. Самые активные на этом поприще — это, конечно, «Альфа», «Сибал» (или «Базэл») и МДМ.

В итоге получается, что в России сложилась очень благоприятная ситуация для осуществления нового передела собственности, но передела, основанного уже не на отсутствии полноценных собственников и возможности приобретения их собственности за бесценок, а на выросших финансовых и административных возможностях тех, кто является инициаторами процессов слияний и поглощений.

Участники парламентских слушаний в Государственной Думе 12 мая 2003 г., посвященных проблеме противодействия враждебным поглощениям, следующим образом обозначили основные *характерные черты корпоративных конфликтов*, их технологии¹.

1. Основой возникновения и развития любого корпоративного конфликта, сопровождающегося вмешательством в него правоохранительных органов, федеральных органов исполнительной власти с принятием противоправных решений и осуществлением незаконных действий, являются *недостатки законодательства* и пороки правоприменительной практики, использующей такие недостатки в интересах заказчиков корпоративных войн.
2. Реализация любых, в том числе вопиюще *незаконных, схем захвата чужого бизнеса* становится возможной при условии получения незаконного судебного акта и последующего привлечения к его исполнению службы судебных приставов-исполнителей, органов внутренних дел и прокуратуры. Ни одно из состоявшихся за последние несколько лет недружественных поглощений акционерных компаний не обходилось без использования агрессорами решений судов, создающих видимость легальности перераспределения корпоративной собственности.

¹ Цит. по кн.: Осиновский, А.Д. На баррикадах корпоративных конфликтов.

3. Борьба за защиту прав *миноритарных акционеров* вызвала ответное движение: в значительном числе корпоративных конфликтов помощь «захватчикам» чужого бизнеса оказывают недобросовестные миноритарные акционеры, откровенно злоупотребляющие предоставленными им законом правами. Иск миноритарного акционера, обычно ставшего таковым за день-два до начала конфликта путем приобретения всего лишь одной акции, всегда является отправной точкой любого корпоративного конфликта, имеющего целью захват контроля над акционерной компанией. Поскольку иск обычно рассматривается заинтересованным судьей, содержание такого иска не имеет никакого значения. Как правило, миноритарный акционер требует от суда принять меры в обеспечение его иска, которым он обжалует те или иные корпоративные решения. Никакой ответственности миноритарный акционер-истец перед компанией не несет даже в том случае, если иск впоследствии отклоняется судом высшей инстанции. Обеспечительные меры по иску принимаются судом без предоставления истцом встречного обеспечения в возмещение возможных убытков ответчика.
4. Стало повседневной практикой втягивание в корпоративные *конфликты реестродержателей* и использование реестра в качестве одного из важнейших оружий борьбы.
5. Становится опасной практикой постепенное *усиление роли Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг* (ныне — Федеральная служба по финансовым рынкам) России как ведомственного арбитра корпоративных конфликтов с участием реестродержателей. Является совершенно недопустимой ситуация, при которой не имеющее четкого юридического определения предписание за подписью даже не председателя, но одного из членов ФКЦБ России ставится выше закона и служит основанием для совершения противоправных действий в отношении реестра акционеров. Непременным участником всех крупных корпоративных конфликтов последнего времени выступает ФКЦБ России, все сильнее заявляя о себе в качестве особого ведомственного арбитра возникающих между акционерами, менеджментом компании спорами. ФКЦБ присваивает себе право решать вопрос о законности ведения реестра акционеров тем или иным регистратором, имея дополнительным аргументом своих полномочий угрозу отзыва лицензии регистратора за неисполнение предписаний Федеральной комиссии.

6. По сию пору не имеет однозначного ответа вопрос о фигуре *добросовестного приобретателя бездокументарных ценных бумаг*. Значительное количество корпоративных конфликтов имеет своим началом или содержанием злоупотребление статусом добросовестного приобретателя. Компания-захватчик или аффилированное с нею лицо, фактически осуществив хищение акций, аргументирует свою позицию со ссылкой на добросовестность приобретения. Если при этом помощь в приобретении акций захватчику оказали правоохранительные органы или суд, захват чужого бизнеса можно считать состоявшимся.
7. Необходимо вернуться к вопросу об *уточнении позиции собственника или преобладающего акционера в процедурах банкротства*, предоставив ему четкую возможность предупреждения или прекращения процедуры банкротства в отношении контролируемого им должника с учетом, естественно, законных прав и интересов кредиторов.

Разновидностью корпоративных конфликтов является *гринмэйл*.

Гринмэйл (greenmail) — это корпоративный шантаж, представляющий комплекс различных действий, предпринимаемых с целью выкупа ранее приобретенных акций по завышенной цене. Гринмэйлер приобретает пакет акций какого-либо общества, а затем по заранее разработанному сценарию начинает борьбу с ним до тех пор, пока не получит предложение о продаже своих акций по более высокой цене. Во многих случаях гринмэйлеру дешевле получить доверенность от мелкого акционера. Это разновидность высокоинтеллектуального вымогательства.

Арсенал действий мелкого гринмэйлера включает в себя постоянные требования о проведении внеочередных собраний акционеров; жалобы в различные органы, чтобы инициировать проверки общества, его крупнейших акционеров и менеджеров; беспричинное обжалование действий органов управления ОАО, ООО в суде. Используются малейшие промахи менеджмента. Непредставление в установленные сроки копии документов общества является основанием для жалобы и штрафа. Невключение части выдвинутых

кандидатур в список для голосования по выборам совета директоров может служить основанием для признания недействительным решения общего собрания акционеров. Предъявляются иски к членам совета директоров и т. п. Весьма простые и результативные ходы способны создать серьезные проблемы для предприятия, его менеджмента, акционеров. Причем все это делается исключительно в рамках действующего законодательства. Гринмэйлер, казалось бы, действует абсолютно правомерно. Но его действия направлены на дестабилизацию обстановки, получение своей выгоды. На предприятии начинают возникать различные недоразумения. Партнеры вдруг отказываются отпустить в кредит. Появляются один за другим разные проверяющие. Приходят бесконечные судебные иски. А над руководителями нависает реальная угроза привлечения к уголовной ответственности.

У крупных гринмэйлеров больше ресурсов, денег, возможностей для того, чтобы создать серьезные проблемы любому предприятию, если оно не принимает защитных мер. В любом случае крупный гринмэйлер получает отступные, покрывающие его затраты на атаку. Либо он осуществляет поглощение предприятия и зарабатывает на перепродаже, либо заработает на перепродаже акций, которые он скупил у физических лиц за несоизмеримо меньшую цену.

Возможности отечественного гринмэйлера ограничиваются тремя объективными и одним субъективным условием (Ионцев, с. 16): 1) количеством принадлежащих ему акций, так как 1 % дает право ознакомления со списком лиц — участников общего собрания акционеров; 2 % — право вносить вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров, выдвигать кандидатов в совет директоров; 10 % — право требовать созыва внеочередного общего собрания акционеров и т. д.; 2) бюджетом гринмэйл-компании; 3) административным и судебным ресурсом, которым располагает гринмэйл; 4) креативностью мышления его сотрудников.

Рейдер (raider) — налетчик, расхититель. Так называют тех, кто с враждебными целями скупает акции,

Таблица 8.2

Все то, что использует гринмэйлер против своей жертвы, может быть использовано против него с той же эффективностью¹

Использует гринмэйл	Основные направления защиты
Стремление к получению возможной и скорой прибыли	Затягивание гринмэйл-акции. Теряется интерес к предприятию
Использование коррумпированных представителей власти в правоохранительных и судебных органах для достижения своих целей	Судебные определения могут быть обжалованы и отменены. Коррумпированные представители различных органов власти больше всего на свете не любят адвокатов
Расчет на то, что предприятие просто испугается и предпочтет даже не слишком выгодные договоренности войне	Не бояться, а начать атаку на самого гринмэйлера. Можно заставить его начать тратить значительные средства на сохранение своего пакета акций
Ставка на несовершенство действующего законодательства	Несовершенство действующего законодательства можно поставить себе на службу
Получает информацию о компании-цели	Использует дезинформацию. Защищена от утечки информации

занимается сбором и анализом информации, действует по заказу своих клиентов, реализует проекты по недружественному поглощению. Это может быть отдел в составе крупной компании.

В качестве игроков-агрессоров на рынке слияний и поглощений действуют финансово-промышленные группы, олигархи, поглощающие активы для себя, диверсификации своего бизнеса. Кроме них, действуют инвестиционные компании, сделавшие поглощение своим основным бизнесом, продают поглощенные активы или оставляют себе; инвестиционные компании-посредники в интересах заказчика; инвестиционные компании — профессиональные гринмэйлеры.

¹ Источник: составлено автором по: Ионцев, М.Г. Корпоративные захваты : слияния, поглощения, гринмэйл. С. 23–24.

4. ТЕХНОЛОГИИ НЕДРУЖЕСТВЕННЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ И СИСТЕМА ЗАЩИТЫ

В своей книге М. Ионцев достаточно подробно анализирует основные технологии недружественных поглощений (с. 37 – 75), их правовые и практические аспекты, предлагает конкретную систему защитных мер (с. 181 – 214). Поэтому, отсылая своих читателей к указанной работе М. Ионцева, считаю нужным обозначить здесь, используя материалы его книги, только отдельные вопросы без детального их анализа.

Какие применяются технологии для недружественных поглощений?

1. *Сбор информации* о компании-цели, ее акционерах, менеджерах, контрагентах. Наибольшую ценность представляет реестр акционеров, без которого невозможно разработать эффективную стратегию поглощения.
2. Разрабатывается и реализуется *стратегия по недружественному поглощению*. При этом учитывается: распределение акций/долей в уставном капитале предприятия; противоречия, конфликты между менеджерами и основными акционерами; наличие сильной неформальной оппозиции; реальные нарушения действующего законодательства в ходе приватизации, крупных сделок; наличие или возможность создания компромата на руководителей, основных акционеров; административный, силовой и судебный ресурсы; возможные ответные действия; особенности личностей ключевых фигур; возможность использования агентов влияния, включая криминальные структуры; сроки реализации стратегии и возможные затраты. Задача возможности быстрого вывода активов решается путем наложения ареста на основании судебных определений об обеспечении иска на все значимые активы организации. Создаются препятствия для проведения дополнительных эмиссий в целях уменьшения доли компании-агрессора в уставном капитале в процентном отношении. Эти и другие меры именуется *блокировкой*. Осуществ-

ляются и другие враждебные действия, меры по перехвату управления, дестабилизации ситуации в компании-цели.

3. Используются следующие приемы реализации проектов по недружественному поглощению.

- *Банкротство* предприятия.
- *Установление полного контроля* над предприятием путем приобретения контрольного пакета акций/долей.
- *Скупка акций/долей* общества среди большого количества собственников (ни один из них не имеет значимого пакета).
- *Массовая скупка акций первого выпуска*, если проводилась дополнительная эмиссия, оспаривая ее итоги в судах, для легитимизации приобретенных акций.
- *Скупка привилегированных акций* у пенсионеров и других лиц, если они имеют право голоса.
- *Блокировка крупных пакетов акций*, принадлежавших одной стороне конфликта, с целью временного изменения расклада сил на внеочередном собрании акционеров (участников).
- *Хищение акций или долей* (липовый договор купли-продажи, легальная регистрация юридических лиц и т. д.) с последующим незаконным использованием института добросовестного владения. Используются имитация сделок; манипуляции с реестром акционеров; обращение взыскания на акции по несуществующим обязательствам акционера; комплексный способ хищения акций.
- *Использование манипуляций*. Черный и белый рыцарь (добрый и злой следователь) для того, чтобы сбить цену пакета акций при выкупе. Экология и др.
- *Фиксация первоначальной ситуации в компании-цели*. Акции должны быть проданы в итоге именно захватчикам, а не белому рыцарю. Поэтому имущество не должно быть обременено долгосрочными обязательствами. Приобретенная доля в уставном капитале не должна быть

уменьшена путем дополнительной эмиссии. Для решения этих и других задач компанией-захватчиком организуется получение нужного судебного акта в каком-нибудь медвежьем уголке России. Ситуация временно замораживается.

- *Психологическое давление.* Допросы. Вызовы к следователю в день проведения общего собрания акционеров (пример с Х. Циннером в Архангельске).
- *Использование подконтрольных СМИ.* Агрессивная пиар-кампания («Правда Северо-Запада» уже не первый год из номера в номер чернит ОАО «Архангельский ЦБК», ГК «Титан», их менеджеров, собственников).
- *Параллельные реестры акционеров.* Захват реестра путем передачи его подконтрольному регистратору. Фальсификация реестра, фальшивый реестр.
- *«Мусорные собрания»* — сфальсифицированные, параллельные собрания для тайного похищения имущества, захвата реестра акционеров, для физического захвата компании-цели, как это было на Котласском ЦБК.
- *Параллельные органы управления,* которые создаются на внеочередных общих собраниях, в том числе «мусорных». Борьба за проведение внеочередных собраний с использованием разных уловок, пустых конвертов, почтовых квитанций и других приемов.
- *Перехват управления* — установление полного физического контроля над предприятием и обеспечение возможности вновь избранным органам фактически приступить к выполнению своих обязанностей. Используется силовой ресурс или судебные приставы-исполнители для обеспечения иска суда какого-нибудь миноритария в другом конце страны.

В чем заключается сущность формирования защищенной корпоративной структуры бизнеса, которая практически полностью исключает возможность его

недружественного поглощения? Система защитных мер должна быть адекватной усилиям захватчиков. *К стратегическим способам защиты бизнеса* от недружественного поглощения относятся: 1) формирование защищенной корпоративной структуры; 2) обеспечение эффективной экономической безопасности предприятия с помощью мониторинга текущей ситуации; 3) эффективная мотивация и ограничение полномочий руководителей предприятия; 4) создание условий, препятствующих массовой скупке акций; 5) создание системы контроля за кредиторской задолженностью компании-цели, формирование подконтрольной кредиторской задолженности.

Недружественная атака компании-агрессора обычно начинается с фиксации ситуации, чтобы предотвратить возможный вывод активов компании-цели. Если все активы будут сосредоточены в одном месте, то риск лишиться всего и сразу многократно возрастает. Поэтому весь имущественный комплекс следует заранее разделить на составные части, сосредоточив в разных юридических лицах различные активы. Например, собственником недвижимости будет являться одна компания. А собственником средств производства другая. Если эти компании принадлежат одному лицу, то захватить их будет достаточно проблематично. Они не ведут никакой производственной деятельности, не несут финансовых и прочих рисков, у них нет кредиторской задолженности, к ним сложнее предъявить иски. Обеспечивается конфиденциальность о реальных собственниках бизнеса. В такой ситуации возможен захват компании, ведущей основную операционную деятельность, но это ничего не дает компании-агрессору. У захватчиков останется лишь возможность оспаривать сделки, по которым недвижимость и средства производства были преданы в собственность соответствующим компаниям. Помимо компаний-собственников могут существовать сервисные и управляющие компании. Принцип разделения имущественного комплекса на части используется в виде выделения нескольких небольших компаний, вывода активов в дочерние компании.

Важное значение имеет тщательная подготовка внутренних документов, регламентирующих деятельность

органов управления, разработка учредительных документов, обеспечивающих защиту от недружественного поглощения; деятельность собственной службы экономической безопасности. Собственникам компании следует не только мотивировать своего управляющего, но и разумно ограничить его полномочия в сделках с имуществом.

Как бороться с хищением акций? Защитные меры будут сводиться к исключению возможности внесения незаконных изменений в записи по лицевым счетам в реестре акционеров. В этой связи исключительную важность приобретает деловая репутация регистратора. Применяются такие способы защиты: 1) передача акций в доверительное управление; 2) добровольное блокирование операций по лицевому счету соответствующего акционера; 3) передача акций в залог; 4) передача акций номинальному держателю.

Хорошим способом защиты является передача акций в доверительное управление и их временная блокировка. При этом перехода права собственности не происходит. На лицевом счете акционера акций нет, взыскание наложить не на что. Используется также конструкция перекрестного владения акциями, когда у дочерней структуры консолидируется контрольный пакет акций материнской компании. Главным же способом является судебная защита права собственности на акции. Здесь есть свои юридические тонкости и профессиональные приемы. Проводится контркупка акций/долей по завышенным ценам. Блокировка пакета акций компании-агрессора с одновременным проведением дополнительной эмиссии. Всегда необходимо работать с акционерами.

Следует особое внимание уделять просроченной кредиторской задолженности. Не вступать в договорные отношения с неизвестными компаниями. Можно создать свою специальную подконтрольную компанию, накапливающую кредиторскую задолженность (*компания-фильтр задолженности*). Реализация готовой продукции осуществляется через специально созданный торговый дом. Используются различные схемы искусственного создания текущей кредиторской задолженности (договоры об оказании услуг, поручения посредникам, заемные отношения, векселя).

Одним из способов защиты является *встречное нападение*. Давно уже и не нами сказано, что нападение является лучшей защитой. Используются при этом все легитимные методы борьбы: обращения с заявлениями в правоохранительные органы, обращения в суды с исками, привлечение внимания общественности, срыв отдельных мероприятий компании-агрессора, покупка акций захватчика.

Если ничего не срабатывает, обороняющиеся оставляют *«отравленные пилюли»* — различные действия бывшего менеджмента, создающего захватчику дополнительные проблемы (кабальные сделки, закупка сырья по повышенным ценам, продажа продукции по заниженным ценам; возможные штрафы, векселя, уничтожение всех документов, форматирование жестких дисков компьютеров и др.). Когда компания-агрессор уже физически захватила компанию-цель, можно при наличии долгов использовать процедуру банкротства, чтобы вернуть обратный имущественный комплекс¹.

Практика слияний и поглощений часто сопровождается сокращением персонала и обычно ведет к возникновению конфликтных ситуаций. Слияния и поглощения — это всегда стресс для сотрудников обеих компаний, когда в первую очередь страдают менеджеры. Нередко они не принимают стратегию новых владельцев, отказываются брать на себя обязательства по достижению конкретных бизнес-результатов, не могут быстро подстроиться под новые условия игры. Некоторые сотрудники уходят целыми командами просто потому, что не согласны со стратегией нового руководства. Как правило, бизнес-подразделения остаются в полном составе и дополняют друг друга, а вот среди офисных сотрудников проводятся «чистки». Несмотря на важность опыта «старой команды», новые собственники хотят видеть на ключевых местах «своих» людей. Тем более если объединялись две схожие структуры, в которой один руководитель дублирует функции другого, и тогда

¹ Использовались материалы книги: *Ионцев, М.Г.* Корпоративные захваты : слияния, поглощения, гринмэйл. С. 76 – 214.

возникает борьба за кресло. В ситуации недружественного поглощения под ударом оказываются топ-менеджеры той компании, которая вливается в состав более крупной структуры. «Золотой парашют» топ-менеджера заключается в оговорке, содержащейся в трудовом контракте, в силу которой при досрочном прекращении его полномочий он получает значительную денежную компенсацию. Как правило, меняют и бухгалтерию, приводя своих, проверенных людей. Однако при этом остается до 90 % обслуживающего персонала. Персонал, занятый в основном бизнесе, на котором зарабатываются деньги, также меняется в меньшей степени.

5. ЛЕСНЫЕ ВОЙНЫ В РОССИИ

В начале XXI в. корпоративные конфликты получили распространение в лесной отрасли российской экономики. Лесной сектор занимал в экономике России пятое место по объемам ВВП и четвертое по объемам экспорта, но его потенциал использовался далеко не полностью. В нашей стране сосредоточена четвертая часть запасов древесины всей планеты. Доходы России от экспорта лесной продукции (\$ 4 – 4,5 млрд в год) в 3 – 5 раз были ниже аналогичных цифр в Канаде, США, Финляндии. Лишь по экспорту круглого леса Россия занимала второе место, на ее долю приходилось свыше одной пятой продаваемого на мировом рынке «кругляка». Однако по ее вывозу, производству пиломатериалов, бумаги и картона доля России среди мировых показателей составляла всего 1,4 – 4,4 %, а по выпуску целлюлозы за последние десять лет страна с прежнего четвертого перешла на семнадцатое место в мире.

Так, например, доля России в общемировом производстве картона и бумаги составляет около 2 % (7 млн т). Общемировое производство бумаги и картона достигло в 2003 г. почти 339 млн т, в т. ч. в Азии более 110 млн т бумаги и картона, в Европе и Северной Америке 104 и 100 млн т соответственно¹.

¹ <http://www.pskov.ru/docs/20051215100240.doc> Проверено 25 июня 2006 г.

Таблица 8.3

Сравнительный анализ производства основных видов целлюлозно-бумажной продукции в России в динамике по годам¹

Тыс. т	1990	1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Целлюлоза по варке	7525	3210	4960	5272	5579	5764	5922	5933
Бумага	5240	2453	3226	3442	3552	3682	3903	3968
Картон, включая бумагу для гофрирования	3085	1143	1985	2225	2428	2996	2923	3055

Анализ показывает, что уровень 1990 г. фактически в России еще не превзойден ни по целлюлозе, ни по бумаге, ни по картону. При этом имеющиеся мощности в России по картону практически исчерпали свой потенциал. На начало 2005 г. производственная мощность по выпуску целлюлозы по варке составляла около 7 млн т, по бумаге — 4,6 млн т, картону — 3,3 млн т. С учетом ввода новых мощностей в течение года уровень их освоения по целлюлозе (по варке), бумаге составил приблизительно 85 %, по картону — 90 %, а по тарному картону — около 100 %. Износ основных фондов в отечественном лесопромышленном комплексе превысил 60 %². В стране отсутствовала единая государственная лесная политика.

В такой не очень оптимистичной ситуации положение усугублялось еще и начавшимися «лесными войнами» — акциями силового передела собственности, недружественными поглощениями в лесопромышленном комплексе. Развернулась борьба за предприятия глубокой переработки древесины, производящие экспортную продукцию с наибольшей прибавочной стоимостью. Попыткам недружественного поглощения подвергались Котласский и Архангельский ЦБК, Братский ЛПХ, Усть-Илимский, Сыктывкарский ЛПК, Балахнинский бумкомбинат (ОАО «Волга») и др. За последние четыре года на Усть-Илимском ЛПК, на-

¹ Источники: *Российский статистический ежегодник. 2004* : стат. сб. М. : Росстат, 2004. С. 391. http://www.bumprom.ru/index.php ids=290&sub_id=9154

² См.: Степанков, А. Блеск и нищета лесного королевства // Известия. 2002. 17 мая.

пример, собственник менялся пять раз. Союз лесопромышленников и лесозэкспортеров России отмечал, что «в рыночной экономике всегда были, есть и будут происходить процессы, связанные со сменой собственника. Неприятие вызывает не сам процесс, а цели, которые преследуют участники „лесных войн“, и методы, которыми они пользуются. Несовершенство нашего законодательства и продажность отдельных чиновников и стражей закона позволяют им обанкротить намеченную „жертву“, чтобы затем подешевле прибрать к рукам и подороже перепродать либо в нарушение существующих норм корпоративного права осуществить покупку на вторичном рынке».

Примерно по такой схеме и развивался конфликт лесоперерабатывающей корпорации «Илим Палп Энтерпрайз» З. Смушкина с компаниями холдинга «Сибирский алюминий», подотчетными О. Дерипаске¹. Менеджеры «Сибала» на некоторое время перехватили управление на Усть-Илимском ЛПК. Группа «Континенталь-инвест» вынуждена была пойти на альянс с О. Дерипаской и продала свой пакет акций не «Илим Палп», который готовился выкупить тогда контрольный пакет акций этого комбината, а «Сибалу». В конечном итоге акции оказались в руках у «Илим Палп», но сделка обошлась значительно дороже (гринмэйл).

В случае с Братским комплексом команда О. Дерипаски использовала в качестве козыря энергетические долги БЛПК перед подконтрольной «Русалу» энергокомпанией «Иркутскэнерго». «Переход к рыночной системе взаимоотношений застал ОАО „Братсккомплексхолдинг“, как и большинство предприятий России, неподготовленным. Ситуация усугубилась в 1996—1997 гг. Предприятие оказалось не способным выплачивать заработную плату, осуществлять расчеты с бюджетами всех уровней. Резко увеличилась кредиторская задолженность предприятия перед поставщиками сырья, энергоресурсов и транспортными организациями. Целым рядом предприятий-кредиторов были предъявлены к ОАО „Братсккомплексхолдинг“ судебные иски о взыскании накопленной задолженности в принудительном

¹ В разделе «Практик-менеджмент&конфликт» данного учебника по этому конфликту имеется кейс «Илим Палп» против «Сибала», где дается более подробное описание сторон этого конфликта.

порядке. По вынесенным судебным решениям и выданным в пользу взыскателей исполнительным листам происходил арест и принудительная реализация продукции предприятия.

В апреле—мае 1997 г. ситуация была уже критической и производство на предприятии остановилось при полном отсутствии оборотных средств. В этот период ЗАО „Илим Палп Энтерпрайз“, владеющее 12,3 % акций ОАО „Братсккомплексхолдинг“, смогло консолидировать пакет до 54,1 % акций и реализовать собственную антикризисную программу управления предприятием». После этого выросли объемы варки целлюлозы. Двенадцатитысячному коллективу полностью были погашены долги по заработной плате, прекратились ее задержки. Столь же неукоснительно выплачивалась реструктурированная задолженность, а «Иркутскэнерго» было предложено вернуть долги намного раньше договорного срока, чему, как ни странно, кредитор всячески препятствовал (почему — станет понятно после захвата управления предприятием).

Для захвата Братского ЛПК был использован распространённый прием: 21 декабря 2001 г. на предприятии появились судебные приставы со своей службой физической защиты и предъявили генеральному директору *факсимильную копию* определения районного суда Нижегородской области, которое предписывало отстранить все руководство от управления огромным комплексом. От имени некой гражданки Оганесян был представлен в суд договор на покупку двух акций холдинга и заявление о нарушении ее прав как акционерки. Самое удивительное, что сама женщина ни сном ни духом об этой жалобе не знала. Но это не помешало районному суду до рассмотрения претензий вынести определение об обеспечении жалобы (свергнуть все руководство огромного комплекса — ни больше ни меньше!). Через день судебные приставы уже орудовали в Братске.

После переворота в кресло генерального директора предприятия Братского лесопромышленного комплекса сел его бывший генеральный директор Г. Трифонов, назначенный к тому времени «Илим Палпом» генеральным директором нового предприятия по производству гофротары в Санкт-Петербурге. Свою деятельность он начал с заявления о том, как плохо руководил предприятием «Илим Палп» и как хорошо коллективу будет теперь, прозвучало обещание в два раза повысить зарплату коллективу. Но самое главное, что первым делом предпринял Георгий Акатьевич, — расторг договор

о реструктуризации «доолимпалповского» долга «Иркутскэнерго», последнее тут же подало в суд иск о принудительном банкротстве БЛПК. Через день Трифонов под чужой фамилией улетел из Братска. На «хозяйстве» в виде и. о. остались О. Лыткин (бывший менеджер Усть-Илимского ЦБК, осенью захваченного структурами алюминиевых королей) и В. Коркушко (ранее руководивший иркутским представительством «Русского алюминия»). Теперь не сложно догадаться, почему «Иркутскэнерго» так противилось цивилизованному возврату долга, энергокомпания полностью была подконтрольна менеджерам «Русала».

28 декабря уже областной суд Нижегородской области рассмотрел иск от имени Оганесян и отказал в его удовлетворении, отменив всякое исполнительное производство. В тот же день и сама Оганесян (видимо, узнавшая о подлоге) официально отказалась от своей жалобы. Но в этом случае исполнительный маховик, в отличие от первого раза, крутился откровенно нехотя. Только 16 января сибаловцы были выдворены с БЛПК, а законное руководство вернулось в свои кабинеты. Правда, для этого потребовалось еще не одно решение суда.

26 дней менеджеры «Сибала» управляли Братским ЛПК. По свидетельству начальника транспортного отдела БЛПК Т. Орловой (газета «Братский лесохимик»), «21 декабря не было ни одной отгрузки по контрактам „Илим Палпа“. У пришедших людей, как мы поняли, рынков сбыта не было, и они отгружали продукцию на предприятия, входящие в их компанию, а дальше уже, видимо, происходила переадресовка. За время их хождения было отгружено более 1000 вагонов продукции». Деньги за отгрузку на комбинат, естественно, не возвращались, никаких оплат за сырье и химикаты не было, предприятие, как и в 1997 г., было на грани остановки. О зарплате не только двойной, но и обычной говорить не имело смысла. Общая сумма ущерба составила около \$ 26,5 млн. Условно все нанесенные Братскому ЛПК убытки можно разделить на три группы: нецелевое использование средств предприятия, непрофессиональная деятельность менеджеров, управлявших комплексом с 21 декабря по 16 января, и намеренное причинение ущерба. Были обнулены расчетные, валютные, рублевые счета ОАО «БКХ» и ОАО «ЦКК». Израсходованы все кредитные ресурсы, которые были у Братского ЛПК, все денежные средства, находившиеся на депозитном счете в таможене для оплаты экспорта, и на справке в железной дороге для оплаты перевозок.

Председатель Комитета по природным ресурсам и природопользованию Государственной Думы Александр Беляков в газете «Труд» так отозвался о захвате «Сибалом» Братского ЛПК: «Это уже третья или четвертая попытка передела собственности в лесопромышленной отрасли. И здесь появляются новые приемы. Те, кто их использует, поступают следующим образом: ждут, когда предприятие поднимется, выйдет из кризиса, а затем предъявляют претензии по поводу неправильного оформления документов. Через это прошел „Интеррос“, сейчас проходит „Илим Палп“. Постоянно кто-то пытается завладеть собственностью, которая уже, что называется, раскручена и которая работает эффективно. Когда она была неэффективной, то была никому не нужна, и все молились на тех, кто пришел, кто вывел ее из кризиса, вложил туда миллионы долларов. А теперь появляются желающие взять и все заново перекроить. Это наносит очень большой ущерб имиджу страны и престижу нашего бизнеса. Этому должен быть положен конец. И здесь точку надо поставить государству»¹. Точку, конечно же, никто не поставил и лесные войны продолжались.

В 2002 – 2004 гг. последовала очередная атака «Базового элемента» на такой лакомый актив «Илим Палпа», каковым является ОАО «Котласский ЦБК» в Архангельской области. При этом использовались такие методы, как проверки силовых органов, инициированные депутатами Государственной Думы; решение районного суда по иску миноритарного акционера; арест и продажа акций предприятия подставным организациям; перепродажа акций; проведение собраний акционеров и избрание нового параллельного состава совета директоров; попытка силового захвата предприятия. «Илим Палп» сумел выстроить эффективную защиту и не допустил «Континенталь менеджмент» к управлению комбинатом, хотя с лета 2002 г. у Котласского ЦБК реально было по два реестра акционеров и два совета директоров. Продолжались бесконечные, изматывающие обе стороны судебные тяжбы и раз-

¹ *Правда Севера*. 2002. 30 января.

бирательства, острейшая информационная война в средствах массовой информации. Начались разборки и проверки деятельности службы судебных приставов и других органов. Активно использовались слухи, так называемый черный пиар. В конфликт были втянуты не только отдельные депутаты Государственной Думы РФ, но и правоохранительные органы, власти региона (посредничество в конфликте главы администрации Архангельской области А.А. Ефремова).

В разрешении конфликта «Илим Палпа» с «Базовым элементом» большую роль сыграло участие Внешторгбанка, который является государственной структурой, имеющей тесные отношения с высшими органами государственной власти и проводящей их политику. Его вмешательство объясняется масштабами лесной войны, значимостью для экономики страны вовлеченных в конфликт компаний. Однако более мелкие компании вряд ли могут рассчитывать на столь влиятельное участие со стороны государственного бизнеса, и от захвата их сумеют защитить только закон и справедливые судебные решения. Разрешение данного конфликта показало, что в нашей стране пока еще не созданы правовые условия для цивилизованного разрешения корпоративных конфликтов и под ударом корпоративных захватчиков может оказаться любая другая компания, которая не имеет достаточных финансовых и административных ресурсов. Соглашение по понятиям «бизнеса», а не по закону фактически позволило О. Дерипаске продолжить борьбу за контроль теперь уже над Архангельским ЦБК. Следуя логике этой сделки, покупка «Базэлом» у ПСБ (СПб.) 20 % акций Архангельского ЦБК — это одно из отступных условий «Базового элемента» в отношении активов и бизнеса «Илим Палпа».

В 2003–2006 гг. последовал новый виток недружественного вмешательства в деятельность одного из наиболее успешно работающих предприятий ЛПК России, каким является Архангельский ЦБК¹.

Лесные войны негативно отражаются на имидже

¹ Более подробно об этом корпоративном конфликте по захвату АЦБК см. в разделе «Кейсы».

России в мире. Острейшая борьба за передел собственности в целлюлозно-бумажной отрасли России уже получила международный резонанс. Австрийская компания Pulp Mill Holding (РМН, владелец контрольного пакета акций ОАО «Архангельский ЦБК», г. Новодвинск, Архангельская обл.) столкнулась в России с проблемами, связанными с коррупцией. Об этом 16 мая 2006 г. в Вене заявил председатель совета директоров АЦБК доктор Х. Циннер на заседании совместной Российско-австрийской комиссии по экономическому сотрудничеству и развитию. В частности, д-р Циннер упомянул многочисленные «заказные» проверки и ревизии, проводящиеся на Архангельском ЦБК уже не первый год, поводом для возбуждения которых стали запросы депутатов Государственной Думы РФ, в том числе экс-вице-президента «Базового элемента» В. Бобырева, а также уголовное дело, возбужденное по обстоятельствам приватизации Архангельского ЦБК в 1994 г., в рамках которого арестованы 20 % акций АЦБК, принадлежащих Pulp Mill Holding, учрежденной лишь в 2001 г. РМН направил в связи с вышеупомянутыми обстоятельствами соответствующий меморандум в Федеральное министерство Австрийской Республики по промышленности и труду. Изложенные в меморандуме проблемы предполагалось также озвучить австрийской делегацией на саммите «Россия — ЕС» 25 мая 2006 г. в Сочи¹.

В совместном обращении на имя министра экономического развития и торговли РФ Г. Грефа, которое в июне 2006 г. подготовили ОАО «Архангельский ЦБК» (г. Новодвинск, Архангельская обл.) и ОАО «Волга» (г. Балахна, Нижегородская обл.), а также РАО «Бумпром», подчеркивается готовность принять участие в подготовке изменений в корпоративное законодательство, направленных на защиту прав акционеров². В настоящий момент от корпоративных конфликтов в наибольшей степени страдают ОАО «Архангельский

¹ http://www.bumprom.ru/index.php?ids=272&sub_id=9599
Проверено 16 июня 2006 г.

² http://www.bumprom.ru/index.php?ids=272&sub_id=9717
Проверено 25 июля 2006 г.

ЦБК» и «Волга». Серьезную угрозу интересам указанных и других предприятий, а следовательно, стабильному инвестиционному климату в отрасли и экономике России в целом представляют непрекращающиеся попытки силового передела собственности, так называемые «лесные войны». Их негативное влияние обусловлено высокой капиталоемкостью и, соответственно, большими сроками окупаемости инвестиционных проектов, связанных с глубокой переработкой древесины.

Акционеры и руководство обоих предприятий акцентировали в своем обращении внимание на том, что во многих случаях в схемах недружественного поглощения используются методы административного давления со стороны отдельных сотрудников органов исполнительной власти, иницилирующих действия против эффективных предприятий на основании заказных газетных публикаций. Эти акции имеют характер отлаженного механизма, действующего во вред целой отрасли. Безусловно, дальнейшее совершенствование корпоративного законодательства требует детального изучения этих схем.

6. КОРРУПЦИЯ И АНТИКОРРУПЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

Практика показывает, что одним из самых острых конфликтогенных факторов в работе малого, среднего и крупного бизнеса в современной России стала коррупция во всех ее ипостасях. Коррупция многогранна и дать ее всеохватывающее определение, по мнению одного из авторов учебного пособия по антикоррупционной политике Г.А. Сатарова, невозможно и непродуктивно. Коррупция нередко отождествляется со взяточничеством, спонсорством, поведением, системой устройства власти и т. д. Коррупция — это слияние криминала с властью. Под коррупцией понимается механизм принятия решения не в пользу интересов дела, а себя лично, группы людей, корпорации. Коррупция — это злоупотребление служебными полномочиями в корыстных целях в любой форме. Коррупция возникает из-за нарушений в принципал-агентских отношениях. Принципал (доверитель),

обладая некоторыми ресурсами (деньги, власть, пространство и др.), передает часть своих ресурсов агенту, который за вознаграждение реализует поставленные перед ним цели принципала. Сам принципал реализовать все свои цели не в состоянии. Обычно агент обладает большей информацией и возможностями, компетентностью. Принципал народ, к примеру, находится в агентских отношениях с органами власти и их представителями. Народ передает им в качестве ресурсов часть своих властных полномочий и средства в виде налоговых поступлений. Народ определяет своих агентов и цели, прибегая к процедуре выборов. Коррупционным поведением называется разновидность оппортунистического поведения агента, при котором последний использует ресурсы принципала (доверителя) не для решения задач принципала, а для достижения своих собственных целей¹. Агент нарушает контракт, предаёт интересы принципала, ворует или неэффективно использует ресурсы принципала.

Г.А. Сатаров считает, что государственная коррупция существует постольку, поскольку государство вмешивается в частную, общественную, экономическую жизнь. В экономической сфере в последние годы происходили бурные изменения, к чему труднее всего приспособлялись властные институты. Именно здесь более всего ощущался рост коррупции.

Ниже приводится далеко не полный перечень основных сфер государственного присутствия в экономике, изобилующих коррупцией (по книге фонда ИНДЕМ).

1. *Приватизация государственной собственности* везде служит серьезным источником коррупции. В России это обстоятельство усугублялось масштабом приватизации и слабостью контроля за ее ходом. Еще на начальных стадиях около 30 % всех подзаконных актов по приватизации, по данным правоохранительных органов, содержали нарушения норм действующего законодательства. Практика

¹ Здесь и далее цитируется и используется учебное пособие: Сатаров, Г.А. Антикоррупционная политика : учеб. пособие для студентов вузов / Г.А. Сатаров [и др.]. М. : РА «СПАС», 2004. С. 29, 58 — 59 и др.

тиковалось включение чиновников в число акционеров. По данным МВД, каждое десятое должностное преступление из числа выявленных в период с 1994 до середины 1997 г. совершалось в сфере приватизации. Наиболее распространенные нарушения — присвоение денежных средств и взятки. Почти в половине регионов России к уголовной ответственности были привлечены занятые приватизацией чиновники из руководства администраций, территориальных комитетов по управлению имуществом, фондов имущества. Практиковалось оценивание приватизируемых объектов по заниженным суммам, манипуляции условиями конкурсов, скупка предприятий чиновниками через доверенных лиц. Не случайно именно приватизация стала последнее время полем для корпоративных конфликтов и политических схваток.

2. *Исполнение бюджета и распределение бюджетных средств* еще одна благодатная сфера для коррупционеров. В числе основных причин — слабая дисциплина исполнения бюджета при почти полном отсутствии реакции на результаты контрольных проверок Счетной палаты РФ. Наиболее часто нарушения, наносящие ущерб федеральному бюджету и нередко сопряженные с коррупцией, возникают при следующих обстоятельствах:

- поступление налогов и платежей в федеральный бюджет;
- получение связанных иностранных кредитов;
- привлечение кредитов коммерческих банков под гарантии и поручительства Минфина России от имени правительства; вексельные и другие кредиты;
- реоформление задолженности предприятий и организаций субъектов Федерации на государственный внутренний долг РФ и выделение финансовой помощи субъектам РФ;
- необоснованно высокая просроченная дебиторская задолженность;
- нецелевое и неэффективное использование средств федерального бюджета.

По свидетельству экспертов, взяткой сопровождается почти половина актов по выдаче государственных кредитов или по распределению бюджетных средств. Распределение бюджетных средств происходит также через государственные заказы и закупки. До последнего времени и здесь царили закрытость и бесконтрольность, порождавшие безудержную коррупцию.

3. Банковская сфера в России начала преобразовываться одной из первых — на рубеже 80 — 90-х гг. XX в. фактически происходила ненормативная приватизация существенной части государственного банковского сектора. Создание системы уполномоченных банков, которым передавались в управление бюджетные средства, в условиях высокой инфляции было для последних источником получения колоссальных прибылей. Естественно, что и здесь коррупция пустила глубокие корни. Сотрудничество чиновников с коммерческими банками позволило «цивилизовать» формы получения взяток и от традиционных конвертов (а затем чекоданчиков) с наличностью перейти к льготным кредитам, завышенным в десятки раз процентам по вкладам и к другим более утонченным формам благодарности.
4. Противозаконный лоббизм в законодательных органах труднее всего поддается контролю и уголовному преследованию, но данное явление процветает как в центре, так и на местах.
5. Правоохранительные органы и экономическая преступность, срачиваясь, создают среду, которая является существенным препятствием для борьбы с коррупцией. Создаются «комплексные бригады», зарабатывающие деньги на развале уголовных дел; за взятки организуется давление правоохранительных органов на конкурентов в коммерческой сфере и т. д.¹

¹ См.: Сатаров, Г.А. и др. Антикоррупционная политика. С. 60.

Малый бизнес и коррупция. В малом бизнесе постоянно осуществляется мощный прессинг со стороны проверяющих органов и возникает коррупция при решении тех или иных жизненно важных для предпринимателей проблем. Проверяющие инстанции получают административную ренту с малого и среднего бизнеса в ходе многочисленных проверок, неформальные доходы.

К числу возникающих проблем авторы итогового отчета «Бизнес и коррупция: проблемы противодействия»¹ относили следующие.

1. Тактическое удобство использования коррупции и нарушения законов самими предпринимателями как способа индивидуального приспособления при абсолютной стратегической бесперспективности.
2. Постоянный прессинг поборов, которые загоняют предпринимателя в порочный круг нарушений закона и уклонения от ответственности, что лишает бизнес существенной доли прибыли и не позволяет ему развиваться.
3. Многочисленные «законные» платежи различным контрольным службам и «монополистам» вроде электриков или «Водоканала», которые осложняют не только начало нового бизнеса, но и реорганизацию или развитие любого существующего.
4. Отсутствие доступного инвестиционного финансирования, которое в большинстве случаев связано с теневым характером работы и учета большинства существующих коммерческих организаций.
5. Неадекватный характер арендных отношений, связанный с невероятными поборами и дискриминацией и приводящий к дополнительному усложнению начала работы новых или развитию существующих бизнесов.
6. Трудности приобретения и оформления собственности (недвижимость, земля), которые усложняют развитие и функционирование не только производственных предприятий, но и многих

¹ См.: *Бизнес и коррупция : проблемы противодействия : итоговый отчет / К.И. Головщинский, С.А. Пархоменко, В.Л. Римский [и др.]*. М. : Фонд ИНДЕМ, 2004. С. 38 – 39.

предприятий сектора обслуживания или сферы услуг.

7. Неопределенность и неурегулированность прав собственности, которые создают дополнительные условия для роста поборов и, по сути, нелегального подчинения независимых бизнесов заинтересованными лицами.

Что делать? Часть упомянутых конфликтных проблем может быть минимизирована при внедрении предпринимателями в свою рабочую практику следующих принципов профилактики и разрешения возникающих конфликтов.

- Работать в правовом поле, следовать действующим нормам — это единственный способ лишить оснований требования взяток и обрести независимость от власти. Больше шансов отстоять свои позиции без использования коррупционных механизмов.
- Знать законы и иные нормативные акты, регулирующие деятельность своего бизнеса и контрольные функции властных органов. Часто чиновники оказываются не очень хорошо осведомлены о деталях правового регулирования своей деятельности и деятельности предпринимателей и в случае аргументированного и подкрепленного фактами несогласия предпринимателя «забывают» о первоначальных претензиях.
- Следить за изменениями в законах и иных нормативных актах, чтобы не допускать ссылок на утратившие силу правовые нормы, регулирующие деятельность бизнеса, и противодействовать необоснованным претензиям.
- Использовать книги учета контрольных проверок. Это хороший способ контроля частоты проверок, создающий хотя бы какие-то преграды на пути бесконтрольных и бессистемных проверок.
- Стремиться к объединению усилий с другими предпринимателями. Необходимо активизировать поиск общих интересов с другими предпринимателями (необязательно работающими в той же сфере деятельности).

Позитивный опыт отдельных предпринимателей демонстрирует выгоду четкой работы в рамках закона без «разгильдяйства», по существующим правилам, абсолютно дотошно, занудно. Это требует серьезных усилий на начальных стадиях внедрения новых принципов работы, но позже с лихвой окупается.

Антикоррупционная стратегия. Также крайне важна символическая составляющая антикоррупционной стратегии. Например, офисы (помещения) или входы в них целесообразно оформлять яркими плакатами вроде: «Здесь не дают взяток». Такие надписи имеют самодисциплинирующее значение, обеспечивают дополнительную рекламу и создают психологические неудобства для контролеров и вымогателей взяток.

Для реализации коллективной составляющей антикоррупционной стратегии, по мнению Г.А. Сатарова и других авторов фонда ИНДЕМ, среди срочных мер можно выделить следующие.

1. Информирование власти о том, что работающий успешный бизнес ей выгоден. Мотивирование власти на сотрудничество с бизнесом в сфере антикоррупции. Это достаточно сложно, но вполне реально.
2. Создание среды постоянной комфортной корпоративной коммуникации. Это очень важно для обеспечения регулярного обмена информацией между предпринимателями.
3. Коллекционирование и распространение опыта «позитивных образцов» антикоррупционного поведения. Это позволит существенно повысить «сопротивляемость» предпринимателей внешнему давлению.
4. Разработка, внедрение и контроль выполнения стандартов деловой этики, а также наложение санкций на их нарушителей. Коллективная организация предпринимателей должна быть инициатором повышения этического уровня ведения бизнеса в регионе и должна осуществлять определенный контроль над соответствием деятельности своих членов этим принципам морали и этики.
5. Единая служба мониторинга изменений законодательства и доведения необходимой информации до членов ассоциаций.

6. Развитие служб «быстрого юридического реагирования», которые предоставляли бы моментальную юридическую консультацию по телефону или с выездом на место — своеобразная «скорая юридическая помощь» — в ситуациях, когда права и интересы предпринимателей оказываются ущемленными.
7. Реализация возможностей коллективной защиты в судах и административных разбирательствах отдельных предпринимателей со стороны ассоциаций бизнеса (для этого, возможно, необходимо будет создавать организации, занимающиеся юридической защитой предпринимателей, с соответствующей оплатой их услуг ассоциациями или отдельными предпринимателями).
8. Комплекс семинаров, «круглых столов» и тренингов по повышению квалификации (экономические, юридические, бухгалтерские и другие аспекты деятельности) руководителей малого бизнеса. На практические семинары по конкретным темам можно приглашать чиновников из профильных государственных структур. На таких семинарах можно добиваться практической информации и рекомендаций по легальному решению тех или иных вопросов.
9. Социально-психологические тренинги для руководителей малого бизнеса по созданию нужного климата в коллективе.
10. Коллективные организации предпринимателей должны предоставлять информационные и консультативные услуги бизнесу в большем объеме. Например, поиск новых сфер деятельности для малого бизнеса и помощь в их освоении — многие предприниматели ожидают от коллективных организаций бизнеса консультативных услуг по анализу конъюнктуры рынка и пр.
11. Поддержка ассоциациями бизнеса, фондами и отдельными предпринимателями деятельности негосударственных некоммерческих организаций, занятых правозащитной деятельностью, в частности помощью гражданам и бизнесу в отстаивании прав собственности. Опыт показывает, что такой деятельностью более эффективно

занимаются некоммерческие организации, а не непосредственно организации бизнеса.

12. Усиление влияния на общественное мнение и чиновников через СМИ. СМИ и общественное мнение — это один из основных ресурсов гражданского общества, посредством которого оно влияет на власть¹.

Среди долгосрочных стратегических мер, требующих больше времени на подготовку или реализацию, можно обозначить следующие.

- Противодействие «доильному» бизнесу, создаваемому властью, в том числе посредством: а) коллективного бойкота (лишить их доходов); б) предоставления альтернативных (конкурирующих) услуг от имени ассоциаций бизнеса; в) судебных преследований в случае обнаружения нарушений законов.
- Централизация социальной благотворительности на местном уровне — финансирование праздников, благоустройства территорий и т. п. через централизованный фонд.
- Давление на власть с целью обеспечения прозрачности и доступности информации по следующим проблемам: а) муниципальная и региональная собственность на недвижимость; б) муниципальная и региональная собственность на землю; в) сделки с землей; г) перевод из жилого жилищного фонда в нежилой; д) распределение нежилых помещений.
- Создание специальных экспертных советов предпринимателей при законодательных и исполнительных органах власти с задачами проведения оценок и экспертиз всех решений этих органов власти, касающихся бизнеса. Одним из направлений деятельности экспертных советов бизнеса можно сделать проведение постоянных антикоррупционных экспертиз всех законопроектов и нормативных документов, рассматриваемых органами власти. В этом случае будет снижаться воз-

¹ Здесь и далее цитируются материалы по: *Бизнес и коррупция: проблемы противодействия: итоговый отчет* / К.И. Головщинский, С.А. Пархоменко, В.Л. Римский [и др.]. С. 43–45.

можность принятия органами власти решений, изначально способствующих развитию и расширению практики коррупции.

- Создание специальных бизнесов предоставления займов малому и среднему бизнесу. Условия предоставления таких займов должны быть посильны соответствующим категориям предпринимателей и должны дополнять возможности администраций различных уровней управления, а также банковской системы по фактическому кредитованию бизнеса.
- Объективный общественный аудит бизнесов, обращающихся за предоставлением им займов, со стороны бизнес-сообщества.
- Развитие совместной с властями деятельности по созданию «бизнес-инкубаторов» — бизнес-центров, в которых «молодому» или развивающемуся бизнесу предоставляется комплексная помощь в решении различных организационных вопросов (регистрация, оформление, аренда, ведение бухучета и др.).
- Сбор информации и организация правового преследования должностных лиц, нарушающих законодательство и законные интересы предпринимателей.
- Повышение квалификации чиновников тех региональных организаций, которые постоянно контактируют с бизнесом, а также в качестве следующего шага подготовка кадров на муниципальном уровне.

Эти и другие меры противодействия коррупции уже доказали свою эффективность на практике. Представители малого бизнеса сегодня активно работают в муниципальных и региональных органах власти в Архангельске, Северодвинске и др., отстаивая и лоббируя свои интересы, проводя согласованные акции.

Выводы

В цивилизованном мире невозможно применение многих из тех приемов, которые сегодня используются в бизнес-сообществе России. В результате

недружественных поглощений и слияний по-русски страдает экономика, наносится значительный ущерб репутации нашего государства, сдерживается приток инвестиций.

В России по-прежнему сохраняются возможности для силовых поглощений, несмотря на принятие нового Арбитражного процессуального кодекса, действующего с 1 сентября 2002 г. Существует вероятность использования арбитражных судов для обслуживания схем «силовых поглощений». К сожалению, не пользуются пока доверием у участников конфликтов суды чести и третейские суды. Высказывалось предложение о создании специального суда корпоративного управления из профессиональных независимых судей, специализирующихся в области «корпоративных войн». Актуально и крайне необходимо дальнейшее улучшение корпоративного законодательства, совершенствование практики применения действующих законов, их выполнение.

Крайне актуальной остается борьба с коррупцией, в том числе в правоохранительных органах, других структурах власти и управления государством. На уровне организаций рекомендуется осуществлять антикоррупционную стратегию, использовать различные легитимные методы борьбы с коррупцией. Часть упомянутых конфликтных проблем может быть минимизирована при внедрении предпринимателями в свою рабочую практику принципов профилактики и разрешения возникающих коррупционных конфликтов. В первую очередь необходимо работать в правовом поле, следовать действующим нормам — это единственный способ лишить основанной требования взяток и обрести независимость от власти. Важное значение имеют правовая культура, юридическая грамотность, другие апробированные практикой методы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ПОВТОРЕНИЯ, КОНТРОЛЯ

1. Назовите основные причины бизнес-конфликтов на примере любого известного вам конфликта, его динамики, завершения.

2. В чем, по вашему мнению, заключается специфика юридических конфликтов в бизнесе? Все ли бизнес-конфликты разрешаются в правовом поле?
3. Какие конфликты связаны с конкуренцией? В чем проявляется специфика, особенности таких конфликтов? Приведите примеры.
4. В чем заключается сущность гринмэйла? Его приемы, способы защиты.
5. Что понимается под корпоративными конфликтами? Назовите их основные проявления.
6. Какие технологии, приемы применяют компании-агрессоры для захвата чужой собственности?
7. В чем заключается эффективная защита компаний-целей в борьбе с захватчиками?
8. Какое влияние оказывают корпоративные конфликты на поведение персонала организаций, подвергающихся нападению? На ситуацию в муниципальном образовании, в регионе?
9. Какую роль при недружественных поглощениях играют рейдеры?
10. Назовите и прокомментируйте основные проблемы, стоящие перед российским социумом (по материалам парламентских слушаний в Государственной Думе РФ 12 мая 2003 г.).
11. Почему конфликты в лесной отрасли промышленности особенно актуальны и даже опасны для экономики Иркутской, Архангельской областей? Ваш прогноз завершения конфликта за предел собственности в лесной отрасли России.
12. Какие последствия имеют корпоративные конфликты для работников, ставших объектом конфликта между собственниками и менеджментом?
13. Что такое коррупция? Сформулируйте основные положения антикоррупционной стратегии.
14. Назовите принципы профилактики и разрешения конфликтов, связанных с коррупцией.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Бизнес-конфликты в организациях различных типов»

Какие типы конфликтов чаще всего встречаются в акционерных обществах, в ООО, в других формах организаций? Приведите примеры из своей практики, назо-

вите основные причины конфликтов в той организации, где вы работаете. Какие известные вам конфликты, связанные с ведением бизнеса, выходили в последние год-два на уровень муниципальных образований и субъектов Российской Федерации? Дайте краткое их описание. Письменный ответ на поставленные вопросы оценивается по десятибалльной системе, всего до 30 баллов.

Бизнес-конфликты — это конфликтные ситуации, конфликты в организациях, в экономической и социальной сферах социума, связанные с управлением, производством, потреблением, сбытом товаров и услуг, с собственностью, налогами, зарплатой и другими вопросами социально-экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Бизнес-конфликты происходят не только в организациях. Они выходят на уровень муниципальных образований, региональных социумов, государства, регулирующих в той или иной степени социально-экономические отношения.

«Корпоративные войны»

Прочитайте статью Д. Тюпышева¹. Определите субъектов конфликта, их интересы, основные приемы, технологии, используемые для недружественного поглощения. Какую роль в ходе конфликтов играли, на ваш взгляд, рейдеры, юридические службы акционерных обществ; органы прокуратуры и милиции, депутаты Государственной Думы РФ, средства массовой информации? Сделайте SWOT-анализ последствий данной корпоративной войны (позитивные и негативные последствия, возможности и угрозы). Ваш прогноз: Как завершится конфликтное противостояние? Кто выиграет, кто проиграет и почему? Письменный ответ по данному заданию оценивается по десятибалльной системе, всего до 50 баллов.

Прокуратура и депутаты помогают рейдерам?

В минувшую пятницу на пресс-конференции в Москве, в агентстве «Интерфакс», Архангельский ЦБК и нижегородский комбинат «Волга» объявили о создании антирейдерской коалиции.

¹ См.: Тюпышев, Д. Корпоративные войны // Правда Севера. 2006. 25 апреля. Оригинальный адрес документа: <http://www.arhpress.ru/ps/2006/4/25/19.shtml>

Неприкрытое использование органов прокуратуры и милиции, полномочий депутатов Госдумы в корпоративных конфликтах становится обычной практикой для рейдеров — недружественных поглотителей, а проще говоря, захватчиков успешных предприятий. «Междоусобные» войны в лесном комплексе, как известно, относятся к числу самых коррумпированных.

Охота начинается с клеветнических публикаций в СМИ. На предприятии, дескать, и с налогами напутано, и на экологической безопасности экономят, и рядовые акционеры в убытке... Потом на основании статей следуют депутатские запросы в правоохранительные и контролирующие органы. А дальше — «маски-шоу» с автоматами, внеплановые воинственные проверки, обыски и суды... Вместо того чтобы спокойно работать и развиваться, предприятиям приходится бесконечно доказывать, что ты не верблюд, отрывая от производства сотни своих сотрудников, огромные средства.

— До поры до времени это можно считать адекватной бдительностью чиновников, — поясняет свою позицию генеральный директор ОАО «Волга» А. Сонин. — Но потом подоплека становится очевидной — дестабилизация работы комбината. За полтора года — 250 запросов! Нападки на нас и на АЦБК похожи как две капли воды. Депутатские запросы, к примеру, как одной рукой под копирку писаны. Причем людьми, вообще не имеющими отношения к нашим регионам. И ссылаются они чаще всего на статьи в газетах «МК-Нижний Новгород» и «Правда Северо-Запада» соответственно.

Действительно, в документах (запросах, материалах проверок), копии которых руководители предприятий, пропагандирующих открытость своей деятельности, предоставили и журналистам, фигурируют одни и те же имена. Депутаты Госдумы Павлов, Шеин, Савельев, Денисов. Заместитель начальника Управления таможенной инспекции Федеральной таможенной службы Сапармуратов и его помощники Рождественский и Бебенин. И даже один и тот же программист из УБЭП ГУВД Нижегородской области по фамилии Дмитриев. К чему его присутствие на проверках АЦБК в Новодвинске?

По словам Сонина, все это указывает на существование единого рейдерского центра. И война против обоих предприятий началась после «зеркальных» событий. Оба ЦБК в свое время отказались от предложений компаний, входящих в структуру «Базового элемента», продать пакет акций по явно заниженным ценам. Именно с желанием «Базэла» получить контроль над ОАО «Волга»

Сонин связывает массированные атаки на предприятие. Такого же мнения генеральный директор ОАО «Архангельский ЦБК» В. Белоглазов.

По запросу депутатов Денисова, Павлова и Савельева о законности приватизации АЦБК проверку проводила Счетная палата РФ и никаких нарушений не выявила. Напротив, комиссия установила, что, несмотря на отсутствие у государства акций АЦБК, предприятие работает стабильно и эффективно. По инициативе того же Павлова были проверки по якобы имеющимся финансовым и налоговым злоупотреблениям при строительстве древесно-подготовительного цеха 4: комиссия несколько месяцев штудировала документы, в том числе и не имеющие ничего общего с самим цехом, но все также оказалось чисто.

Как отметил председатель совета директоров ОАО «Архангельский ЦБК» доктор Х. Циннер, не раз предпринимались и попытки срыва собраний акционеров предприятия.

— Восемь обысков только за 2005 г.! Специально для проверяющих у нас подготовлены две комнаты, и они не пустуют. Документы изымаются десятками тысяч, — подчеркнул В. Белоглазов. — Нельзя сказать, что это расшатывает нашу работу (производство идет нормально), но мешает и возмущает чрезвычайно. Иначе как следствием попыток недружественного захвата происходящее не назовешь. На государственном уровне думаем о будущем лесопромышленного комплекса, создаем отраслевые ассоциации, а тут такое... Из-за этих войн, из-за не совсем адекватного вмешательства в них госорганов (оговорюсь, речь идет об отдельных депутатах, представителях прокуратуры и МВД) ЛПК теряет инвесторов, прежде всего иностранных.

— Недавно люди в масках и с автоматами ворвались в наш зал для переговоров прямо во время визита на предприятие партнеров — представителей всемирно известной фирмы, — рассказывает Сонин. — «Руки вверх!..» Представляете? Пришлось потом сказать коллегам, что это учения МЧС.

Самое неприятное, по словам Белоглазова, что в рейдерскую войну пытаются втравить коллектив: в ход идет все — от раздачи номеров газет с клеветническими материалами у проходной до выдачи «альтернативных» премий, что больше похоже сами понимаете на что.

— Проблемой рейдерских войн сейчас активно занимается и Федеральное Собрание, и правительство, — отметил на пресс-конференции депутат Госдумы, член комитета по безопасности Г. Райков. — Рейдеры не интересуются развитием предприятия и отрасли. Их

цель — ухватить, перепродать. В США подобные действия подпадают под уголовную статью о мошенничестве. А в наших законах лазейки, надо признать, есть. Так, в Интернете рейдеры открыто предлагают свои услуги. А депутаты, по моему убеждению, не должны вмешиваться в экономические споры предприятий — основной работы предостаточно. Пусть внутри и между корпорациями промышленники разбираются сами. Обращаются в суды, если это необходимо. Мы уже готовим соответствующее обращение в правительство.

Депутатская коалиция, по словам Райкова, готовит 18 поправок к законам, так или иначе связанных с противодействием рейдерским войнам. В том числе в закон о статусе депутата. А коалиция «Волга» — АЦБК намерена и дальше защищаться сообща, чтобы, как подчеркнул, «не допустить дестабилизации производства и незаконной смены собственника».

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Антикоррупционная политика : учеб. пособие /под ред. Г.А. Сатарова. — М. : РА «СПАС», 2004.

Ионцев, М.Г. Корпоративные захваты : слияния, поглощения, гринмэйл / М.Г. Ионцев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Ось-89, 2006.

Осиновский, А.Д. На баррикадах корпоративных конфликтов / А.Д. Осиновский. — Ч. 1. Все на продажу. — СПб. : Изд-во ДНК, 2006.

Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993 — 2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие) / Руководитель рабочей группы — Председатель Счетной палаты Российской Федерации С.В. Степашин. — М. : Олита, 2004.

Справочник по разрешению коммерческих споров в Российской Федерации : пособие для коммерческих предприятий по использованию российской правовой системы разрешения коммерческих споров. — Министерство торговли США, октябрь 2000.

Юридический конфликт: процедура разрешения / отв. ред. В.Н. Кудрявцев. — Ч. 3. — М., 1995.

Журнал «Слияния и поглощения», другие СМИ. Интернет-ресурсы.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА, ВЛАСТИ И ЛИЧНОСТИ

Нужна страна, в которой сбережение людей, рост их благосостояния, качества жизни стали бы на практике стратегической целью деятельности власти, бизнеса, общества, главным критерием оценки их усилий

Два подхода в предупреждении конфликтов: психолого-коммуникативный и социально-управленческий, менеджерский. Чего больше всего боятся современные россияне? Социальная ответственность бизнеса, власти и личности. Спонсорство, благотворительность, социальные инвестиции. Социальная активность и протест.

1. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ: МЕНЕДЖЕРСКИЙ ПОДХОД

В предупреждении конфликтов применительно к организациям можно выделить два подхода. Первый подход в предупреждении конфликтов в организации можно условно обозначить как **психолого-коммуникативный**. Этот достаточно узкий подход сводит все многообразие профилактической деятельности к психологии делового общения, оптимизации социальных, личностных контактов. Это может быть поддержание сотрудничества — согласие, эмпатия, сохранение репутации партнера, взаимное дополнение, исключение социальной дискриминации, разделение заслуг, психологическое настраивание, психологическое поглаживание, а также сбалансированность социально-психологического взаимодействия, поддержание сотрудничества, позитивное общение в межличностных контактах, позитивное поведение, позитивные отношения и

их приемы. Технологии предупреждения конфликтов здесь сводятся к изменению своего отношения к ситуации и поведения в ней, к применению способов и приемов воздействия на поведение оппонента. Компетентная оценка результатов деятельности также рассматривается как условие предупреждения конфликтов. Не менее важное значение имеет позитивная, конструктивная критика¹.

Второй, более широкий подход можно назвать, по моему мнению, **социально-управленческим, менеджерским**. Он связан, прежде всего, с социальной ответственностью власти и бизнеса за создание благоприятных условий для жизнедеятельности людей и в целом во всем социуме, в государстве, и в каждой отдельно взятой организации. Применительно к организации речь идет о качестве общего и стратегического менеджмента, об организационных изменениях, о корпоративной культуре, добровольном использовании правил деловой этики и бизнес-этикета. И конечно же о состоянии, тенденциях развития внешней среды — правовых, политических, организационно-административных условиях функционирования бизнеса. Если вести речь о социуме, то профилактика и устранение причин возникновения социальных конфликтов предполагает не только анализ конфликтных факторов, но и целенаправленную практическую деятельность по повышению уровня и качества жизни населения, сбалансированную социальную политику как на федеральном, так и на региональном и муниципальном уровнях.

Технологии предупреждения конфликтов в организации при социально-управленческом подходе не ограничиваются только принятием оптимальных управленческих решений, а предполагают использование всего набора инструментов менеджмента в реализации его основных функций — планирования, организации, мотивации и контроля; проведение организационных изменений, управление качеством, стандарты, ан-

¹ См.: Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. С. 213–229; Изд. 2-е, перераб. и доп. С. 427–488.

тикризисное управление. Структурирование конфликта в организации предполагает разъяснение требований в работе, координацию, интеграцию, общие цели, систему вознаграждений. Немаловажное значение приобретает использование современных технологий социальной ответственности бизнеса — социальное инвестирование, социальное партнерство, корпоративное гражданство бизнеса. Действующая в организации корпоративная культура, соблюдение норм деловой этики ведения бизнеса, кодекса чести постепенно становятся не исключением, а парадигмой поведения в российском бизнес-сообществе. Хотя безусловно все эти процессы идут еще очень трудно, с большими конфликтными издержками.

Предупреждение конфликтов включает в себя не просто анализ сложившейся ситуации, фиксацию социальных фактов, но и превентивные профилактические меры, направленные на устранение или минимизацию причин возникновения конфликтов, для чего требуются дополнительные ресурсы, время. Это весьма дорогой и длительный процесс, имеющий свои особенности. Во-первых, предупреждение конфликтов — это составная часть практического процесса планирования и организации общего менеджмента. В ряде организаций деятельность по предупреждению конфликтов становится составной частью общей стратегии развития и не требует дополнительных затрат и усилий. Во-вторых, предупреждение конфликтов предполагает устранение или минимизацию причин для возникновения конфликтного противодействия как внутри самой организации, так и во внешней среде, в регионе, социуме, государстве, — везде, где действуют эти организации. Не имея возможности изменить внешнюю среду, менеджеры в пределах своих полномочий должны создавать условия, исключающие появление острых конфликтных ситуаций, выявлять причины возникновения конфликтов, прежде всего внутри самой организации. Профилактика конфликтности внутри любой организации предполагает и выявление конфликтных факторов, и поиск, выделение необходимых ресурсов, конкретную управленческую

деятельность по решению возникающих проблем, по созданию благоприятных условий жизнедеятельности людей и налаживанию социального взаимодействия. Предупредить конфликты легче, дешевле, чем потом их разрешать. В-третьих, в имеющейся литературе иногда различают понятия «профилактики» конфликтности и собственно деятельность по управлению конкретными конфликтными ситуациями. Однако надо ли разделять эти взаимосвязанные процессы? Профилактика есть всего лишь отдельный этап в общем процессе управления конфликтами, растянутом во времени и пространстве.

В менеджменте, на мой взгляд, предпочтительнее употреблять концепт «предупреждение конфликтов», безусловно имеющий явно выраженный профилактический характер. Если превентивная работа проведена, но конфликт все же идет, то не обойтись без принятия управленческих решений, но уже другого плана, чем в процессе профилактики конфликта (устранение или минимизация проблем, разделяющих стороны), чтобы свести к минимуму деструктивные последствия конфликтов, уменьшить их разрушительную силу. Дальнейшее разрешение конфликта, предполагает достижение согласия между участниками в процессе переговоров, использования медиации.

В данном учебнике мною анализируется социально-управленческий, менеджерский подход в предупреждении конфликтов (табл. 9.1).

Указанные и другие направления социально-управленческой деятельности, конечно же, сочетаются с тем, что делается и в рамках психолого-коммуникативного подхода. Эти два подхода применяются на практике в предупреждении конфликтов не отдельно друг от друга, а в тесном единстве. Их не надо противопоставлять, преувеличивать значение менеджмента или позитивного поведения, деловой этики. На практике одни меры работают лучше, другие — похуже, но это уже зависит во многом от субъективных факторов, мастерства и компетенции управленцев, конкретной социально-экономической и политической ситуации в социуме, состояния дел в конкретной организации.

Таблица 9.1

Основные направления социально-менеджерского подхода в предупреждении конфликтов

№	Направления предупреждения конфликтов	Содержание социально-управленческой деятельности
1.	Социальная ответственность бизнеса, власти и личности	Создание благоприятных условий жизнедеятельности людей в социуме, организации; социальная активность личности, самодиагностика. Корпоративная социальная ответственность — добровольное участие компаний в улучшении жизни социума, защите окружающей среды. Социальная ответственность бизнеса — это рабочие места, заработная плата; своевременная уплата налогов, наполнение бюджетов всех уровней; благотворительность, спонсорство, социальные инвестиции, социальное партнерство, корпоративное гражданство бизнеса
2.	Оценка качества менеджмента организаций	На основе методологии всеобщего менеджмента качества (TQM). Оптимизация менеджмента — достижение нужных результатов с наименьшими издержками определяется не только уровнем планирования, организации деятельности, общими целями, миссией, стратегией, но и мотивацией, стимулированием труда, контролем, степенью цивилизованности бизнеса
3.	Организационные изменения	Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркинг. Инновации. Использование системы «Шесть сигм». Преодоления сопротивления изменениям
4.	Корпоративная (организационная) культура	Система общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации. Деловая этика и бизнес-этикет — добровольное соблюдение общепринятых позитивных правил и норм поведения в управлении, в деловых отношениях

Необходимо различать предупреждение конфликтов как минимум на пяти уровнях управления: на глобальном уровне, внутри суверенных национальных государств, в региональных социумах, в муниципальных образованиях и в организациях всех типов и размеров. Свою специфику имеет профилактика конфликтов в разных сферах жизнедеятельности общества, в меж-

личностных отношениях и др. Основной задачей данного учебника является управление конфликтами в организации. Однако предупреждением конфликтов в организациях сегодня трудно заниматься без учета внешней глобальной среды, задающей определенные векторы разрешения конфликтных ситуаций и вырабатывающей на практике реальные стандарты поведения.

К сожалению, необходимо признать, что глобальный социум становится все более конфликтным. При этом число вызовов существованию человеческой цивилизации не только не уменьшается, а резко возрастает. В современном мире к прежним социальным проблемам неравенства, несправедливости, угнетения и бесправия масс добавились новые, не менее острые экологические проблемы сохранения жизни на Земле; мирного сосуществования всего разнообразия культур, цивилизаций, религий; обострение борьбы за природные, топливно-энергетические и другие ресурсы, за экономическое и политическое превосходство в глобальном социуме; угрозы терроризма, нищеты и бедности.

Предупреждением международных конфликтов с разной степенью успешности не первый год занимаются международные организации типа Организации Объединенных Наций, Совета Безопасности ООН и др. Для предупреждения конфликтов на глобальном и региональном уровнях, внутри государств создаются общие правила игры, принимаются законодательные акты, заключаются международные договоры. Можно согласиться, что это не всегда эффективно действующие механизмы профилактики конфликтов, но они все же есть, они совершенствуются, принимаются большинством стран и народов глобального социума.

Профилактика конфликтности заключается прежде всего в недопущении социальных потрясений в обществе мирными цивилизованными способами. Применить военную силу, административные, экономические санкции много ума не надо. Найти разумный компромисс, а тем более выйти на взаимное сотрудничество, требует воли, времени, толерантности и упорства.

В жизни всегда есть свобода выбора. Проблема выбора существует и в современном социуме в отношении

конфликтов на любом уровне. Использовать силу или переговоры? Стабильность или конфликты? Что важнее для большинства населения: политическая стабильность в обществе или социальные потрясения? По большому счету, революции, войны, терроризм, этнический сепаратизм, региональные конфликты, как наиболее острые конфликты, часто ведущие к человеческим жертвам, в современном глобальном мире сегодня не нужны большинству населения.

Россия в XX в. на своем историческом опыте показала всему миру цену социальных потрясений. Эта цена далеко не одни экономические потери или упущенные возможности. Мы заплатили самым главным — человеческими жизнями. Когда миллионы русских людей (я называю русскими всех бывших советских людей и нынешних россиян) «ушли не долюбив, не докурив последней папиросы» в мир иной. Сейчас русским, всем россиянам, как никогда нужна стабильность или устойчивое развитие. Знаменитая фраза П. Столыпина, сказанная еще в начале XX столетия, о том, что вам (имелись в виду революционеры) нужны потрясения, а нам нужна великая Россия, — актуальна как никогда.

Сегодня всем нам нужна страна, в которой *сбережение людей*, рост их благосостояния, качества жизни стали бы на практике стратегической целью деятельности власти, бизнеса, общества, главным критерием оценки их усилий, их социальной ответственности. Это вполне реально достижимая стратегическая цель, та русская национальная идея, о которой так много говорилось. Сбережение людей становится одним из условий выживания России.

Чего боятся люди больше всего на свете? Если задать такой вопрос какой-нибудь бабушке, получившей воспитание еще в советские времена, или молодому менеджеру, ответ будет достаточно предсказуемым: «Лишь бы не было войны». Какие бы трудности ни возникали, как бы плохо люди ни жили, самое страшное для них — это война, смерть близких людей, бессилие что-либо изменить, безысходность. Все остальное можно преодолеть, пережить. Это «русская» защитная реакция в ответ на потрясения, революции и войны XX в.

Чего больше всего боятся современные россияне? Получив ответ на этот вопрос, можно системно заниматься профилактикой конфликтов. В 1993 г. 22 % россиян заявили социологам из ВЦИОМа, что больше всего на свете они опасаются действий власти. В 2004 г. был получен тот же результат. Возможный произвол властей пугает в равной степени всех — мужчин и женщин независимо от их образования и доходов.

Ответы на вопрос «Чего вы больше всего боитесь?» в 2004 г. распределились следующим образом.

- Потери близких — 48 %.
- Войны, массовой резни — 42 %.
- Нищеты — 34 %.
- Старости, болезни, беспомощности — 27 %.
- Голода — 25 %.
- Произвола властей — 22 %.
- Физического насилия — 14 %.
- Гнева Божьего и Страшного суда — 9 %.
- Публичных унижений, оскорблений — 8 %.
- Собственной смерти — 7 %.
- Ничего не боюсь — 8 %.

В 1993 г. потерять близких боялись больше половины россиян, а в 2004 г. — немногим меньше 48 %. Ничего не боятся в этой жизни 8 % россиян, было в 1993 г. — 4 %. Количество тех, кто вообще ничего не боится, выросло не за счет появления «героев», а за счет молодежи в возрасте 18–23 лет и старшего поколения от 70 лет и старше. Молодежь больше других групп боится войны и массовой резни. За 11 лет выросло количество людей со страхом перед нищетой с 28 до 34 %. Это не страх от голода и холода, а страх падения своего статуса, положения в социуме. Представители среднего класса еще очень плохо держатся «наверху», они боятся упасть¹.

В опросе, который провели специалисты исследовательского агентства «Евразийский монитор» и Ассоциации региональных социологических центров, изучались репрезентативные группы населения 15 российских городов. Больше всего россияне, по данным этого исследования, боятся болезней, потери близких и покушений на имущество — те же страхи преследуют и жителей европейских городов.

¹ См.: Восемь процентов россиян ничего не боятся // Известия. 2004. 19 февраля.

Таблица 9.2

Чего боятся жители больших городов России?¹

№	Рейтинг страхов россиян	Вся Россия	Москва
1.	Посягательство на жизнь и здоровье близких	53 %	60 %
2.	Болезни и смерть близких	51 %	49 %
3.	Потеря здоровья из-за болезни	43 %	43 %
4.	Посягательства на жизнь и здоровье	40 %	47 %
5.	Потеря здоровья из-за несчастного случая	36 %	37 %
6.	Стихийные бедствия	31 %	44 %
7.	Социальные конфликты	28 %	51 %
8.	Посягательство на имущество	28 %	27 %
9.	Одиночество	21 %	26 %
10.	Тюрьма, арест	13 %	7 %
11.	Крупные финансовые потери	10 %	6 %
12.	Позор из-за клеветы	7 %	8 %
13.	Позор из-за попадания в неприличную ситуацию	6 %	2 %

Особенностью менталитета наших соотечественников является то, что, готовясь к ударам судьбы, мы расчитываем не на власть, а главным образом на себя, свои возможности и поддержку близких (81 % респондентов). На президента и другие органы власти надеются в опасности — 26 %; на Бога — 26 %; на общество — 10 % от всех опрошенных россиян 15 российских городов. Больше других горожан на власть надеются москвичи (44 %) и население Вологды (39 %), на общество — население Казани (14 %). На Бога уповают в трудную минуту 43 % опрошенных воронежцев и 35 % москвичей².

Впрочем, нашлись и смельчаки на российской земле. Великий Новгород — прародина отечественной демократии и внешней торговли — почти ничего не боится. Меньше 30 % опрошенных новгородцев опасаются за жизнь и здоровье, в том числе и вследствие преступных посягательств. Страх за собственное имущество гложет здесь всего 7 % респондентов. Одиночество, тюрьма и им подобные угрозы — на уровне статистической погрешности. Такой же храбростью отличаются жители

Мурманска и северной столицы. В Санкт-Петербурге процветает уверенность в завтрашнем дне: 44 % респондентов смотрят в будущее с оптимизмом.

Москвичам присуща высокая степень страха эпидемий, стихийных бедствий — того, чего здесь практически не бывает. Вероятно, здесь сказывается повышенная включенность москвичей в информационные каналы, уделяющие в последнее время больше внимания землетрясениям, цунами, птичьему гриппу и тому подобным бедствиям. Зато техногенные катастрофы и гибель людей в транспортных авариях — опасность вполне реальная. Эксперты признают, что 60 % инженерных сетей в Москве выработали свой ресурс и находятся на грани разрушения. Утекающая из труб вода вымывает грунт и создает подземные пустоты. Борьба с этими проблемами в столице планируется с помощью планомерного ремонта инженерных коммуникаций, повышения требований к качеству строительства, а также мониторинга за состоянием городского хозяйства.

Социальные конфликты среди других страхов россиян занимают в России седьмое место (28 %), а в Москве — второе (51 %). Видимо, Москва является более конфликтным городом, чем все остальные российские города. Более, чем жители других городов, москвичи боятся социальных катастроф (понятно, революцию лучше переждать в провинции) и одиночества. На первый взгляд эта фобия иррациональна при высокой плотности населения. Однако, по мнению психологов, в суеде мегаполиса тоска по родственной душе ощущается острее, чем в пустыне.

Среди других страхов, актуальных для обитателей крупных мегаполисов, уверенно лидирует боязнь стать жертвой теракта. *Терроризм* стал общемировой болезнью, не миновавшей практически ни одного уголка земного шара. В Москве — это взрывы жилых домов на улице Гурьянова и на Каширке, трагедия в вагоне метро между станциями «Автозаводская» и «Павелецкая», взрывы на «Рижской», в подземном переходе на «Пушкинской» и Тушинском аэродроме и множество более мелких инцидентов, когда террористические атаки по счастливой случайности обходились без человеческих жертв. В столице России реализуются мероприятия под общим лозунгом «Антитеррор» — основа городской

¹ Источник: составлено автором по: *Известия*. 2006. 2 августа.

² Цитируются и используются здесь и далее материалы по: *Игнатьева, Ю.* Чего боятся жители больших городов? // *Известия*. 2006. 2 августа.

программы «Безопасность Москвы», рассчитанной на 2006—2010 гг. Обеспечивается безопасность оборонных предприятий и других объектов повышенной опасности, усиленно охраняются бензозаправки, газораспределительные станции, транспорт, источники питьевой воды, тепло- и электростанции, социальные объекты — школы, больницы.

Еще один из самых распространенных страхов большого города — *люди боятся хулиганов*. Социологические опросы показывают, что с ощущением небезопасности своих улиц, парков и подъездов живет добрая половина городских обитателей. В Москве создается уникальная система видеонаблюдения за общественными местами, не имеющая аналогов в мире. В подъездах муниципальных домов появились камеры слежения — благодаря этому количество квартирных краж уменьшилось почти вдвое (особенно это заметно в районах, прилегающих к вокзалам, где кражи были настоящим бедствием). Вскоре система «*Большого брата*» будет действовать не только в подъездах и дворах, но и в метро — через два года во всех вагонах метрополитена планируется установить скрытые камеры, сигнал с которых будет по радио передаваться в службу наблюдения при УВД на столичном метрополитене. Подобные мирные средства борьбы с преступниками доказали свою эффективность во всем мире — одна мысль о том, что недремлющее механическое «око» следит за ними, способна удержать многих хулиганов (особенно молодых) от нарушения закона. Впрочем, одной техникой решено не ограничиваться. В городе создаются также народные дружины и общественные пункты охраны порядка, способные стать средством общественного контроля за безопасностью.

Остаются актуальными экологические проблемы, которые невозможно в настоящее время свести только к защите природы от воздействия человека. Защищать необходимо и природу от человека, и человека от природы, и человека от человека, региональный социум от посягательств криминала. И человека от тюрьмы тоже защищать надо. В мае 2006 г. в систему Федеральной службы исполнения наказаний входило 1198 учрежде-

ний. Из них следственных изоляторов по всей стране насчитывалось двести десять. Все остальное — колонии для содержания мужчин, женщин и малолетних преступников. Всего в России в неволе содержалось 850 тыс. человек. Около 180 тыс. из них были осуждены за убийства. На их совести более 200 000 убитых россиян и иностранцев¹.

Существуют и другие причины для возникновения конфликтных ситуаций, о которых шла речь выше в качестве примеров. Зная страхи россиян, их фобии, нетрудно сделать прогноз о самых важных потребностях населения, его социальных, демографических групп и вести в этих направлениях профилактическую деятельность. В предупреждении подобных социальных конфликтов велика роль социально-менеджерского подхода, роль средств массовой информации, социальной рекламы. И самое главное, реализация стратегических задач по упрочению стабильности, уверенности в завтрашнем дне, борьбе с нищетой и бедностью, за повышение качества жизни, благосостояния всех россиян на уровне государства, региональных социумов, муниципальных образований, самоуправляемых общин, организаций всех типов.

2. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

Социальная ответственность бизнеса и власти — одно из основных направлений в предупреждении конфликтов. Бизнес, как и власть, должен видеть свою социальную роль в создании современных рабочих мест, обеспечении работой трудоспособного населения. К сожалению, в новейшей истории России есть масса примеров неэффективного управления предприятиями, их преднамеренного банкротства, когда без работы и средств к существованию оставались целые поселения, тысячи семей. До настоящего времени не изжиты задержки с выплатой заработной платы, существуют

¹ См.: Каллиома, А. Директор Федеральной службы исполнения наказаний Юрий Калинин: «Человека от тюрьмы защищать надо» // Известия. 2006. 25 мая.

другие проблемы. Это приводит к возникновению острейших трудовых конфликтов, акций протеста, забастовок. Такого рода конфликты направлены не только против собственников, менеджмента в организации, но и против местных, региональных, федеральных структур власти и управления. Неуплата налогов становится причиной возникающих конфликтов между государством и предприятиями, организациями.

Наблюдаемая невысокая активность российских предпринимателей в решении социальных проблем породила в конце XX в. негативизм широких слоев населения к рыночной модели развития как таковой. По мнению академика Е.М. Примакова, это «опасная тенденция. Можно со всем основанием констатировать: рынок — не антипод улучшению социального положения населения. Напротив. Мы уже давно отошли и, слава Богу, от идеологически неверного постулата, согласно которому при капитализме происходит абсолютное обнищание работников. То есть работающий живет день ото дня все хуже. Зарубежная практика доказала со всей очевидностью беспочвенность такого утверждения. Неужели предприниматели заинтересованы в том, чтобы такой абсолютно неверный вывод овладел умами россиян, хотя бы на ближайший период?»¹.

Низкий уровень социальной ответственности проявлял крупный бизнес, российские олигархи, прежде всего собственники предприятий, компаний, фирм. Некоторые из них (Березовский) вступили на путь прямой конфронтации с государственной властью, открыто призывали к свержению существующего строя. Негативное влияние на общественное мнение оказал конфликт «ЮКОСа» с российским государством, фактически брошенный М. Ходорковским прямой политической вызов Президенту России В.В. Путину.

В мае 2003 г. Совет по национальной стратегии, куда входили авторитетные политологи, выпустил

¹ *Примаков, Е.М.* О социальной ответственности бизнеса в современной России. М., 2003 // http://www.tpprf.ru/ru/main/news/news-torg/news_current.shtml?2003/12/20031223-16713.html

доклад под зловещим названием «В России готовится олигархический переворот», в котором отмечалось: «Олигархический класс не стал ни национально, ни социально ответственной элитой России. Олигархия всегда исходила из собственных финансовых интересов и никогда — из стратегических интересов России как геостратегической и этнокультурной сущности. Олигархи задают образцы нигилистического отношения к государству, стимулируют противоправную активность в хозяйственной жизни. Они последовательно противостоят установлению равных для всех правил ведения бизнеса, широко используют свое влияние в государственных органах на федеральном и региональном уровнях при ведении конкурентной борьбы, открыто попирают легальные нормы и являются основным источником коррупции. Структура российской экономики в результате *олигархической модернизации* смещается в сторону сырьевой и транзитной»¹. Последовавший затем судебный процесс по делу «ЮКОСа» привел к тому, что крупный российский бизнес стал упорядочивать отношения с государством — платить налоги, вести дела более цивилизованно, растить свои «монеты» в правовом поле.

В демократической России концептуально и на практике проявились два крайних взгляда на решение социальных вопросов. Сторонники либерализма провозгласили лозунг: чем меньше государства в социальной сфере, тем лучше. Дескать, каждый член общества должен заботиться сам о себе. Другая крайность исходила и продолжает исходить от части предпринимателей, которые полагают, что их «хата с краю» — пусть, дескать, о социальной стороне жизни общества в одиночку заботится государство.

В чем заключается роль социальной ответственности менеджмента в бизнесе для предупреждения социальных конфликтов? Этот вопрос не так прост, как может показаться а первый взгляд. Потому что главной задачей менеджмента в бизнесе является максимизация прибыли, получаемой компанией. Генеральный дирек-

¹ *Перекрест, В.* За что сидит Михаил Ходорковский // Известия. 2006. 9 июня.

тор, наемные менеджеры обычно при этом учитывают сложившуюся в отрасли, регионе внешнюю социальную ситуацию, не пытаются тупо создать социальную напряженность в своей организации. Однако менеджер иногда может оказаться просто заложником той политики, которую проводят акционеры, собственники бизнеса. Не все из новых российских буржуа осознают свою причастность к тому, что происходит в России, по существу подарившей им в 90-е гг. большие и маленькие кусочки прежней государственной, общенародной советской собственности. Больше всего критике в общественном мнении подвергся Р. Абрамович, использовавший политическую конъюнктуру для вывода своих капиталов за рубеж, вложивший их в том числе в английский футбольный клуб «Челси». Многие восприняли этот шаг как национальное оскорбление. Но для бизнеса не существует понятия патриотизма. «Родина там, где мне хорошо» — этот принцип эпохи глобализации исповедуют не только российские олигархи, владельцы собственности, но и представители других социальных слоев современного российского социума.

Но в начале XXI в. ситуация в отношении бизнеса к своей стране все же постепенно начинает изменяться. Причины этого начинающего поворота еще ждут своих исследователей. По моим личным наблюдениям, анализу публикаций в СМИ, беседам с менеджерами, их опросам все большее значение начинают постепенно приобретать социальная ответственность бизнеса перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной, создание благоприятных условий для работающих в своей организации. Подобные социально ориентированные действия, несомненно, имеют профилактическую направленность в предупреждении конфликтов в российском контексте.

Однако в самом менеджменте до сих пор нет единых подходов, существуют прямо противоположные позиции по вопросам социальной ответственности бизнеса. Сторонники *корпоративного эгоизма* считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес — только делать «деньги», использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличе-

нию прибыли в рамках действующих правил игры. Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем приведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Поэтому единственная ответственность бизнеса — увеличение прибыли для своих акционеров. Эта точка зрения была «озвучена» М. Фридманом (M. Friedman) в 1971 г. и может быть названа теорией корпоративного эгоизма.

Сторонники другой позиции *корпоративного альтруизма* считают, что бизнесмены имеют перед обществом социально-моральные обязательства. Предпринимаемые ими действия способствуют решению социальных проблем, улучшают качество жизни населения. Социальная ответственность бизнеса — это не просто актуальная тема или призыв «поделиться с государством» и «подкинуть на бедность», но и необходимое условие устойчивого развития общества.

Третью позицию представляет *теория «разумного эгоизма»* (enlightened self-interest). Она настаивает на том, что социальная ответственность бизнеса — это просто «хороший бизнес», поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли¹. Тратя деньги на социальные и филантропические программы, корпорация сокращает свои текущие прибыли, но в долгосрочной перспективе создает благоприятное социальное окружение и, следовательно, устойчивые прибыли. Социально ответственное поведение — это возможность для корпорации реализовать свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости. Может оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Понятия «*социальная ответственность бизнеса (СОБ)*» и «*корпоративная социальная ответственность (КСО)*» при некоторой разнице в смысловой нагрузке (весь бизнес и отдельные корпорации) тем не

¹ См.: Туркин, С. Зачем бизнесу социальная ответственность? 2004. // <http://www.klerk.ru/boss/?11334>

менее можно условно употреблять как идентичные, делая акцент на «социальной ответственности». Субъектами же социальной ответственности могут быть бизнес одной страны или всей Земли, отдельно взятые корпорации, организации всех форм собственности, предприниматели, органы власти и управления на уровне государства, региона, муниципального образования, общины.

В определении самой социальной ответственности также существуют различные подходы. Одни считают социальную ответственность добровольным делом, другие понимают ее как обязательство бизнеса. Для одних важно достижение коммерческого успеха, для других польза бизнесу и обществу. Корпоративная социальная ответственность означает достижение коммерческого успеха путями, которые ценят этические принципы и уважают людей, сообщества и окружающую среду («Бизнес для социальной ответственности»). Корпоративная социальная ответственность понимается как продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют социальному, экономическому и экологически устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативного (Международный форум бизнес-лидеров). «Мировой совет бизнеса для устойчивого развития» определяет корпоративную социальную ответственность как обязательство бизнеса вносить вклад в устойчивое экономическое развитие, трудовые отношения с работниками, их семьями, местным сообществом и обществом в целом для улучшения их качества жизни. Социальная ответственность бизнеса (СОБ) — это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума (Центр системных бизнес-технологий «SATIO»)¹. По классическому определению Еврокомиссии, концепция корпоративной социальной ответ-

ственности (КСО, Corporate Social Responsibility, CSR) отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды. И подобные определения можно продолжать.

Если говорить о КСО на уровне организации, то она включает комплексную ответственность компании как делового партнера, работодателя, производителя товаров и услуг, налогоплательщика, заемщика капитала, корпоративного гражданина, члена общественных организаций и участника социальных отношений.

Р. Дафт считает концепцию ответственности компании перед обществом простой: она означает, что компания должна отличать плохое от хорошего и поступать в соответствии с принятыми в обществе моральными нормами. «Формальное определение социальной ответственности предполагает обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании»¹. По мнению Дафта, понятие социальной ответственности включает далеко не однозначные аспекты дефиниций добра и зла. Например, этично ли решение менеджмента банка о помещении средств паевого инвестиционного фонда на 90-дневный депозит с низким процентом, что позволяет кредитному учреждению получить повышенную прибыль? Несет ли более сильная из компаний, ведущих конкурентную борьбу, социальную ответственность за то, что вторая становится банкротом? Перед кем должна нести ответственность корпорация?

Социальная ответственность бизнеса, корпорации предполагает выполнение социальных обязательств перед российским государством, социумом: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, рабочие места. Создание современных рабочих мест и своевременная выплата зарплаты призваны обеспечивать достойный уровень и качество жизни работающих. Уплата в полном объеме всех налогов ведет к наполнению

¹ Дафт, Р. Менеджмент : пер. с англ. 6-е изд. СПб. : Питер, 2006. С. 190.

Таблица 9.3

Уровни проявлений социальной ответственности бизнеса в России

Уровни социальной ответственности бизнеса	Содержание социальной ответственности
Внутренняя корпоративная ответственность перед своими работниками	Рабочие места. Охрана труда. Зарплата. Повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение и т. д.
Ответственность перед инвесторами, акционерами и кредиторами	Сохранение и приумножение собственности, своевременные расчеты. Получение прибыли
Ответственность перед потребителями и клиентами	Качество производимых товаров и предоставляемых услуг
Выполнение социальных обязательств перед российским государством	Соблюдение законов. Своевременная и в полном объеме уплата налогов
Ответственность перед населением в том социуме, поселении, регионе, где функционирует бизнес	Охрана и восстановление окружающей среды. Рабочие места
Благотворительная добровольная деятельность. Спонсорство. Социальные инвестиции. Социальное партнерство	Выделение финансовых средств, предоставление услуг, передача имущества, добровольное участие в акциях, программах и т. д.

федерального, региональных и местных бюджетов, которые являются основным источником для решения задач укрепления обороноспособности страны, содержания образования, здравоохранения, культуры, науки и решения других социальных проблем.

Социальная ответственность бизнеса, корпорации, конечно, не является одномерной категорией. Необходимо подчеркнуть, по моему мнению, самое главное — ее многоуровневый характер, различие в концептуальных подходах, неоднозначность толкования на практике.

К *внутренней социальной ответственности организаций* можно отнести: безопасность труда, адекватная усилиям, достойная зарплата; поддержание социально значимой заработной платы, дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников, развитие человеческих ресурсов через обучающие программы

и программы подготовки и повышения квалификации. Корпоративная социальная ответственность перед своими работниками предполагает обеспечение работников благоприятными условиями не только работы, но и жизни: строительство жилья, развитие социальной сферы, оказание помощи работникам в критических ситуациях и т. д. В практической деятельности управления человеческими ресурсами такой подход получил название «социального пакета».

«Северсталь», например, действует в двух направлениях, условно названных «социальный пакет» (охрана здоровья, доплаты и льготы работникам и пенсионерам, организация досуга и отдыха, поддержка любительских творческих коллективов, массовой физкультуры и спорта, программы ипотечного кредитования) и «благотворительность» (поддержка детства и юношества, объектов культуры и искусства, людей и бюджетных организаций, оказавшихся в трудном положении, содействие развитию малого и среднего бизнеса)¹. Некоторые компании реализуют программы: «Здоровье» (медосмотры работников, их отдых и лечение в пансионатах и профилакториях, амбулаторное лечение, летний отдых детей и др.); «Спорт» (спортивные соревнования, секции и кружки, содержание и аренда спортивных сооружений); «Культура» (конкурсы, КВН, смотры художественной самодеятельности, обеспечение развития любительского творчества и т. д.); «Молодежь» (мероприятия по адаптации молодежи, конференции молодых специалистов, образовательные проекты); «Забота» (материальная поддержка ветеранов, организация праздничных мероприятий, льготные путевки в санатории др.).

К *внешней социальной ответственности организаций* относятся спонсорство и корпоративная благотворительность, содействие охране окружающей среды, взаимодействие с местным сообществом и местной властью, готовность участвовать в чрезвычайных кризисных ситуациях и др. Здесь нет места иллюзиям. Необходимо подчеркнуть, что компании не могут ре-

¹ См.: Афанасьев, Д. Социальный стандарт группы «Северсталь» // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. М., 2005. С. 56. Цитируется по: Тульчинский, Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. М.: Вершина, 2006. С. 140.

шить кардинально проблему бедности на уровне социума, — это задача государства, социальная ответственность власти. Но бизнес способен внести свой вклад в решение социальных проблем общества, исходя из своих возможностей и опираясь на имеющиеся реальные доходы от своей основной деятельности.

Р. Дафт оперирует также понятием «*заинтересованные группы*», которыми он называет любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности компании и характеризующееся определенной скоростью реакции¹. Основными заинтересованными группами компании являются акционеры, работники, покупатели и поставщики. Требования инвесторов, акционеров и поставщиков предъявляются прежде всего к эффективности управления фирмой, то есть прибыльному использованию ресурсов. Сотрудники организации ожидают удовлетворения от труда, его адекватной оплаты и хорошего руководства. Покупателей интересует качество, безопасность и доступность товаров. Конфликт между заинтересованной группой и организацией может поставить под угрозу дальнейшее существование компании.

«Директор на нарах, рабочие — с зарплатой»

На днях суд города Шахты все-таки выдал санкцию на арест директора местного строительно-монтажного управления N 1 А. Игнатова по обвинению в невыплате зарплаты и растрате средств. Директор помещен в следственный изолятор. Власти начали действовать столь решительно лишь после того, как работники предприятия, так же как и хакассские шахтеры, объявили голодовку.

— Игнатову предъявлены обвинения по статье о невыплате зарплат и растрате УК РФ, — сообщил корреспонденту «РГ» прокурор Шахт Алексей Давыденко. — Долги по зарплате на предприятии достигли 12 миллионов рублей. Кроме того, директор СМУ обвиняется в том, что перечислил 10 миллионов рублей различным фирмам за не выполненную ими работу.

Невыплата денег в шахтерских городах Восточного Донбасса достигла угрожающих масштабов. Долги по

оплате труда в угольной отрасли превысили 380 миллионов рублей, а если учесть и смежные предприятия — то все 430 миллионов рублей. Это почти две трети от общей задолженности по зарплате в Ростовской области.

Два года назад в Ростовской области уже судили директора одного из сельхозпредприятий за невыплату зарплаты. Суд его оправдал. Как пояснили работники суда, прокуратура не сумела собрать доказательной базы.

Активизировались власти и правоохранительные органы и в других регионах. В республике Саха (Якутия), сообщает собкор «РГ», сегодня бум судебных процессов, связанных с трудовыми спорами. Зарплатные долги по республике доросли до полутора миллиардов рублей. На днях в республике арестован директор строительной фирмы ООО «Техресурсстрой», который за полгода задолжал работникам два миллиона рублей. Сам же зарплату в размере 20 тысяч рублей получал день в день, да еще в течение трех месяцев у своего же предприятия успел нахватать «авансов в счет заработной платы» на... один миллион рублей. Когда к нему пришли судебные приставы, директор закрылся в кабинете. Пришлось ломать дверь. Итог: директор арестован, рабочие с деньгами.

Судом Алданского района отстранен от занимаемой должности главный врач санатория-профилактория «АЯМТранс». Выяснилось, что деньги, поступавшие в качестве расчетов за услуги профилактория, могли бы использоваться для погашения 350-тысячного долга по зарплате, но в кассу не направлялись.

По словам помощника республиканского прокурора Владимира Позднякова, с января нынешнего года в суды прокуратура направила 290 исков о взыскании заработной платы. Возбуждено семь уголовных дел. Так, руководителю ЗАО «Учур» предъявлено обвинение, и он уже на скамье подсудимых.

Как утверждают прокурорские работники, несколько арестов директоров крупных фирм заставили многих призадуматься. Только за май работодатели в спешном порядке погасили задолженность перед рабочими и служащими в тридцать миллионов рублей, из них — двадцать миллионов выплачено в течение последней недели.

В Челябинской области прокуратуре усиленно помогает региональная исполнительная власть. Как сообщил начальник Главного управления экономического развития и торговли области Юрий Клепов, в области была создана специальная группа, которая разработала эффективные меры воздействия на нарушителей трудового законодательства. Проще говоря, «под

колпаком» оказались руководители крупных предприятий, замеченные в излишней экономии зарплатных денег. Директорам, к примеру, «по-хорошему» дали понять, что выплата зарплаты на возглавляемых ими частных предприятиях — отнюдь не их частное дело. И регулярно советовали заглядывать в законодательство, которое, например, помимо символических штрафов дает возможность наказать должностное лицо и покрепче — например, дисквалификацией. В результате в течение года совместными усилиями удалось уменьшить долги по Челябинской области почти вдвое: сегодня остается «висеть» порядка 670 миллионов рублей. У таких крупных предприятий, как «Златоустовский металлургический комбинат», «Промвентилиация», «Троицкий жировой комбинат» долги погашены полностью.

В то же время Юрий Клепов отметил, что действительно многие меры из перечисленных в законе слишком «мягкие», и пока директор-нарушитель не столкнется вплотную с угрозой более жесткого наказания, он зачастую игнорирует свои обязанности перед работниками. Будет более требовательным закон — и с директоров будет требовать легче.

*Александр Безменов, Константин Пронякин.
Директор на нарах, рабочие — с зарплатой.
Российская газета. 2004. 9 июня*

К числу влиятельных заинтересованных групп относятся правительство, органы власти и управления регионов, муниципалитетов; население регионального социума (местные жители), где расположены действующие предприятия, влияющие на природную среду, качество жизни людей. Отдельные группы с особыми интересами — это торговые и профессиональные ассоциации, комиссии по защите прав потребителей, общественные организации, в том числе экологические.

Несколько лет тому назад (2003) в Россию приехал внук Рокфеллера — основателя одной из самых богатых династий в мире. Он презентовал свою книгу о жизни, бизнесе и его социальной ответственности, много говорил об этом. Наши отечественные олигархи начинают постепенно усваивать то, о чем говорил Рокфеллер, что давно стало правилом в США — вкладывать ресурсы в развитие социальной сферы общества, в экологию, в образование, создавать благотворитель-

ные фонды с участием российского капитала, делиться частью своей прибыли с социумом.

Замечу, что речь идет при этом не только о социальной ответственности бизнеса. Вопрос стоит гораздо шире — о *социальной ответственности власти и бизнеса*. Российское государство, структуры власти и управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях несут свою долю ответственности как за создание цивилизованных условий для ведения бизнеса, развития инфраструктуры, так и за обеспечение качественных условий жизни населения в социальной сфере.

Выступая с докладом на расширенном заседании правления Торгово-промышленной палаты Российской Федерации «О социальной ответственности бизнеса в современной России», академик Е.М. Примаков подчеркнул, что социальными проблемами в первую очередь должно заниматься государство. Собственно, его социальная функция в странах с рыночной экономикой заключается в перераспределении доходов, в том числе в пользу той части населения, которая не имеет возможности самостоятельно решить свои социальные проблемы. Но в России решение государством социальных задач оставляло желать много лучшего. Необходимы были внутреннее перераспределение средств за счет сокращения расходов государства на несвойственные ему функции, отказ от излишеств, большая бережливость; объединение усилий государства и предпринимателей, выработка взаимной социальной ответственности друг перед другом — власти и предпринимательства.

Е.М. Примаков сформулировал в 2003 г. **семь основных направлений предпринимательской активности в социальной области**, которые не утратили своей актуальности, остаются приоритетными для бизнеса и власти¹.

Первое. Участие в решении болезненных проблем в сфере трудовых отношений. Никак не соответствуют принципам социальной ответственности и справедли-

¹ Здесь и далее используются материалы доклада Е.М. Примакова на заседании ТПП в 2003 г.: *Примаков, Е.М.* О социальной ответственности бизнеса в современной России.

ности огромные «ножницы» в размерах оплаты труда топ-менеджеров и рядовых сотрудников компаний. Здесь имеет смысл учесть опыт зарубежных стран, и в частности Японии, где президент фирмы получает заработную плату не более чем в 5 раз выше, чем слесарь, врач, продавец в магазине. Широкое распространение в России получила практика неформального трудового найма, которая свидетельствует о все еще существующей социальной незащищенности работника. К сожалению, плохо справляются с защитой наемных работников профсоюзные организации. Пассивно ведет себя трудовая инспекция.

Второе. Борьба с бедностью, адресная поддержка беднейших слоев населения должна стать приоритетной задачей для бизнеса. Использовать механизмы целевых социальных фондов, активного участия в социальном обустройстве тех территорий, где расположены предприятия, особенно градообразующие. Социальное напряжение в обществе в определенной степени является результатом политики по массовому сбросу объектов соцкультбыта на плечи муниципалитетов. К чему же пришли в итоге? Если десять лет назад расходы предприятий всех форм собственности на социальные услуги составляли 4 % ВВП, то сейчас они не превышают одного процента. Как следствие, закрылось множество детских садов, «беспризорным» оказался летний детский отдых, ухудшилось бесплатное медицинское обслуживание, практически прекратилось то жилищное строительство, которое ранее финансировали предприятия. Речь не идет о том, чтобы все это передать назад предприятиям. Однако предпринимательство должно сделать многое для того, чтобы объекты соцкультбыта, переданные муниципалитетам, работали лучше. Для этого необходимо целевое финансирование предпринимательскими структурами таких объектов, расположенных на территориях деятельности их предприятий.

Третье. Пристального внимания отечественного бизнеса требует проблема массовой безнадзорности детей. По официальной статистике, в России сегодня имеется до 2 млн беспризорников. Торгово-промышленная палата России создала Благотворительный фонд «Центр помощи беспризорным детям». На средства организаций, компаний и фирм приобретаются одежда, учебники, компьютеры, кухонное оборудование, автобусы и многое другое. Но этих перечислений могло быть значительно больше. Всем известно, что российское налоговое законодательство, в отличие от зарубежных стран, не поощряет

благотворительность. Поэтому необходимо внести определенные коррективы в нормативные акты и разрешить предприятиям относить хотя бы часть доходов, потраченных на благотворительные цели, к затратам, не облагаемым налогами. В России еще 100 лет назад было нормой и моральное поощрение участников благотворительных акций. Введение специальных государственных наград за благотворительную деятельность весьма актуально и социально значимо для России.

Четвертое. Российские предприниматели не могут отвернуться от такой важной проблемы, как контрафактная и фальсифицированная продукция. Выпуск и реализация такой «пиратской» продукции, несомненно, бьет по интересам честных бизнесменов. Но проблема в целом имеет и широкий социальный аспект — она наносит серьезный ущерб покупателям, особенно бедной части, которая часто обольщается фальсифицированной продукцией, имеющей более дешевую цену. Причем по некоторым группам товаров — по продовольствию и особенно лекарственным препаратам — доля подделок увеличивается. Это наносит непоправимый ущерб здоровью наших граждан. Общий оборот лекарственных средств на «черном рынке» достигает \$ 300 млн. Каждая пятая бутылка алкогольных напитков, находящаяся в продаже, сфальсифицирована. От отравления некачественными спиртными напитками умирают тысячи людей. Борьба с такого рода контрафактной продукцией ведется недостаточно, может быть, потому, что с ее производством в той или иной степени срослись многие местные власти. Назрела необходимость на уровне государства разработки и реализации организационно-правовых актов по борьбе с контрафактной и фальсифицированной продукцией.

Пятое. Одна из насущных задач социально ответственного бизнеса — активно способствовать развитию и совершенствованию человеческого фактора. В стране разрушена система подготовки массовых рабочих профессий. Средний возраст квалифицированных рабочих — 55 лет. Нужно создать региональные центры по подготовке рабочих кадров. Бизнес обязан содействовать устранению вопиющей несправедливости, когда талант и знания мало что значат по сравнению с деньгами и связями. Если в 80-е гг. в вузах Москвы и Санкт-Петербурга было две трети студентов из других регионов, то сейчас — только одна четверть. Мы надеемся, что многие компании и успешные предприниматели последуют примеру президента компании «Интеррос» и создадут

специальные фонды для поддержки талантливой молодежи, особенно из российской глубинки.

Шестое. Совершенно очевидно, что российский бизнес и общество в целом должны поддерживать и развивать нравственную культуру, опирающуюся на человеческую солидарность и социальную справедливость, а не на примитивное представление о том, что некоммерческий человек — это никчемный человек. Нельзя допустить, чтобы под влиянием вакханалии шоу-бизнеса у подрастающих поколений россиян формировалось нигилистическое отношение к бесценному отечественному у культурному наследию.

Седьмое. Бизнес не вправе снимать с себя ответственность за общую экологическую ситуацию. Трудно назвать удовлетворительным состояние окружающей среды на 15 % территории России, где проживает 60 % населения страны. Положение усугубляется серьезными нарушениями природоохранного законодательства со стороны целого ряда компаний.

В имеющейся литературе по менеджменту выделяются **четыре модели ответственности компаний перед природной средой**: 1) юридический подход, требующий соответствия правовым требованиям по охране окружающей среды; 2) рыночный подход как ответ на требования покупателей; 3) локально-социальный подход с позиций заинтересованных групп (местные жители и др.), предполагающий учет интересов различных заинтересованных лиц; 4) социально активный подход — активное сохранение природной среды¹.

Российскому бизнесу после эпохи «дикого» первоначального накопления капитала и грабительской для населения приватизации пришло время сделать крен в сторону социальных факторов, благотворительности, спонсорства. С позиций социальной ответственности бизнес понимается как:

- *ответственный работодатель*, соблюдающий нормы трудового права, заботящийся об условиях труда, социальном благополучии своих работников;
- *ответственный деловой партнер*, работающий в соответствии с правовыми и этическими нормами ведения бизнеса, строя свои отношения с партнера-

ми на соблюдении профессиональных принципов и стандартов, финансовой ответственности и т. д.;

- *ответственный гражданин* (в масштабах страны, региона, местности), который платит налоги и соблюдает законодательство на местном и международном уровнях, заботится об охране окружающей среды, участвует в благоустройстве и социальном развитии на территории своего размещения;
- *ответственная личность*, выполняющая нравственный долг, поддерживая социально слабых и незащищенных, проявляя милосердие и способствуя развитию здорового образа жизни, нравственности, культуры¹.

3. ИНСТИТУТЫ, ТЕХНОЛОГИИ, КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

Какие чаще всего используются институты, технологии социальной ответственности бизнеса?

Спонсорство — поддержка непрофильной для бизнеса деятельности, оказываемая на взаимовыгодных началах. Спонсорские отношения оформляются договором о совместной деятельности, где указываются обязательства и права сторон вплоть до имущественных на результаты совместной деятельности. Обычно спонсируются не столько структуры (организации, учреждения), сколько конкретные проекты. Спонсоры, в свою очередь, получают дополнительную рекламу.

Благотворительность также меньше связана с основной экономической деятельностью компании. На конец 2005 г. более 70 % отечественных фирм жертвовали деньги на благотворительность. В Федеральном законе «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995) благотворительность определяется как «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстно-

¹ См.: Тульчинский, Г.А. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. С. 123, 137 – 138.

му выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки». Однако в основе благотворительности лежат не только этические мотивы и субъективные страсти доноров — альтруизм, благодарность обществу, упоение собственными возможностями, но и привлечение клиентов, имидж и реклама, налоговые льготы.

Предпринимательское сообщество современной России способно найти в меняющейся системе приоритетов гармоничное сочетание частного интереса и общенациональной идеи. В стратегических планах крупных компаний страны разрабатываются *проекты социально значимого маркетинга* — совместного финансирования социальных программ со стороны организации, органов государственного и муниципального управления и некоммерческого сектора.

Получили распространение *социальные инвестиции* — форма финансовой помощи, выделяемая организацией на выполнение долгосрочных, совместных партнерских социальных программ. Социальные инвестиции направлены на снижение социального напряжения в тех местах, где есть присутствие данной компании; выделение денежных грантов в сфере образования и науки, создание социально значимых фондов.

Вместе с тем социальные инвестиции, в отличие от благотворительности, сами являются бизнесом. Социальные инвестиции выгодны бизнесу, так как создают дополнительные возможности для продвижения товара, пиара и рекламы; позитивно влияют на имидж организации, ее репутацию, стоимость бренда и нематериальных активов, рост капитализации и прибыльности; являются конкурентным преимуществом; способствуют закреплению и расширению маркетинговой ниши, сохранению старых и завоеванию новых клиентов, развитию партнерских отношений; расширяют возможности влияния на местный социум, улучшения отношений с местной властью. Социальные инвестиции становятся ядром, вокруг которого формируется образ и репутация всего бизнеса, позволяют оптимизировать бизнес.

Существует две традиционные технологии корпоративной благотворительности. *Первая технология* — *прямые инвестиции компании*. Компания проводит

конкурсы заявок, заключает договоры на благотворительную поддержку, оплачивает счета. Главный недостаток этой модели — опасность превращения компании в «дойную корову» власти, потребительское отношение к ней общественности, трудоемкость, проблемы с налогами и снижение эффективности финансового менеджмента. Эта модель характерна для ранних этапов корпоративной социальной ответственности и типична для нынешней России, когда бизнес вынужден содержать объекты социальной инфраструктуры.

Вторая технология — *через специальные фонды*. Здесь возможны два варианта: создание корпоративного фонда как самостоятельной некоммерческой организации или участие (соучредительство) в системном фонде. Примеры первого — фонды «САПИ» («Алроса»), «ЛУКОЙла», второго — фонды «Евразия», Pro-Arte, им. Д. С. Лихачева, Фонд г. Тольятти и др. Эта модель социальных инвестиций позволяет аккумулировать региональные ресурсы, участвовать в масштабных проектах, развивать партнерство на региональном, федеральном и международном уровнях, наладить эффективный менеджмент социальных инвестиций, обеспечить их финансовую прозрачность, повысить общественное доверие к ним¹.

Значимый вклад в снижение социальной напряженности, предупреждение конфликтов вносят действующие *фонды, некоммерческие организации*. В США и Западной Европе создано свыше 10 тыс. частных фондов. Две трети из них созданы на средства, оставленные по завещанию. В России активно действуют такие зарубежные частные фонды, как Фонд Маккартуров, Фонд Форда, Фонд Ч.С. Мотта, Фонд Сороса, Фонд Генри Джексона, и ряд других. Такие фонды чаще всего финансируют проекты некоммерческих организаций и содействуют развитию гражданского общества, образования, культуры, правовому просвещению.

В России стали появляться и свои фонды, основанные крупными бизнесменами, — Фонд Владимира Потанина, фонд «Открытая Россия», Фонд Михаила Про-

¹ См.: Тульчинский, Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. С. 162.

хорова и др. Это фонды, созданные на личные средства основателей, выделяющие гранты и стипендии на поддержку науки, образования, защиты прав человека.

Благотворительность может оформляться перечислением средств, актом дарения, передачей средств с баланса на баланс, оплатой счетов, передачей чека. Используются на практике безвозмездная передача продукции или предоставление услуг; передача наличных средств; услуги по сниженным расценкам; перечисление безналичных финансовых средств; предоставление оборудования и персонала; оплата счетов и другие формы. Практикуются специальные акции: концерты, выставки, балы, вечера, обеды, премии, аукционы, подписки, презентации, конференции и т. п. Все большее распространение получают грантовые конкурсы, стипендиальные программы. От простой раздачи средств бизнес переходит к более эффективной модели благотворительности — *корпоративному гражданству*, в которой бизнес рассматривается как часть гражданского общества, способного к самоорганизации и саморазвитию.

Как оценить результативность деятельности бизнеса по осуществлению социальной ответственности?

Таблица 9.4

Модели и критерии социальной ответственности

Модели социальной ответственности	Критерии оценки социальной ответственности
Экономическая ответственность	Приносить прибыль. Ответственность за производство необходимых обществу качественных товаров и услуг
Юридическая ответственность	Подчиняться закону. Достижение экономических целей в рамках закона
Этическая ответственность	Быть этичным. Поступать правильно. Не причинять вреда. Общественно полезные действия, не предусмотрены законами либо не отвечающие прямым ее экономическим интересам
Принятая на себя социальная ответственность	Улучшение благосостояния общества и качества жизни. Внести свой вклад в развитие социума, к которому ее не обязывают ни экономические мотивы, ни законы, ни этика. Филантропический характер. Самый высший критерий

Отношение к бизнесу позволяют выявлять социологические опросы. Меньше трети респондентов по итогам общенационального опроса в 2006 г., проведенного ВЦИОМ (опрошено 1600 россиян в 150 населенных пунктах 39 регионов страны), считают, что нынешний российский бизнес справляется с социальными задачами: созданием новых рабочих мест, предоставлением дополнительного социального пакета работникам, строительством социальных объектов. Большинство участников исследования (61 %) пока что не заметили участия предпринимателей в решении этих вопросов и уповают на государство. Хотя каждый третий респондент убежден, что и власти, и бизнесу в равной степени наплевать на их нужды.

Сбербанк, «ЛУКойл» и «Газпром» заняли первые три места в рейтинге наиболее социально ответственных российских компаний¹. «Социальный рейтинг» Сбербанка, «ЛУКойла», «Газпрома», «Российских железных дорог» и «Аэрофлота» вырос за последний год на 2–8 %. Но представление о том, что предприниматели должны быть социально ответственными (то есть заботиться не только о собственной прибыли, но и о нуждах людей, пусть даже никак не связанных с их бизнесом), стало внедряться в российское массовое сознание относительно недавно, и большинство граждан еще просто не разобралось в сути нового термина. Пока что степень позитивного участия предпринимателей в жизни общества определяется узнаваемостью бренда. В отношении определенных компаний у части населения сформирована отрицательная установка». В ходе исследования выяснилось, что как минимум шесть крупных экономических структур (ТНК-ВР, «Альфа-Групп», «СУАЛ», Росэнергоатом, «Норильский никель» и «Северсталь») претендуют на роль лидеров антирейтинга — доля граждан, считающих их социально безответственными, превышает число тех, кто дает их деятельности положительные оценки. Это тем более удивительно, что некоторые из этих компаний активно занимаются благотворительностью.

Социальная ответственность бизнеса всегда наиболее зримо проявляется в регионах, на местах, в муниципальных образованиях. В 2004 г. в муниципальном образовании «город Архангельск», например, начала

¹ См.: *Известия*. 2006. 19 июля.

действовать целевая программа «Социальные инвестиции», предусматривающая, что в городском бюджете целевым образом заложены средства на проведение социальных конкурсов на условиях равного объединения инвестиций местного бизнеса и бюджета. Из созданного единого фонда финансировались на конкурсной основе наиболее востребованные социальные проекты. В 2004 г. на программу «Социальные инвестиции» был выделен из городского бюджета 1 млн р. Архангельский центр поддержки некоммерческих организаций «Гарант» взял обязательства привлечь на аналогичную сумму внебюджетные источники финансирования для решения социальных проблем территории. Были проведены конкурсы «Нам здесь жить», «Молодые творцы», «Детский спорт», партнерских проектов «Новые перспективы», «Филишпок». Победителями конкурса стали 13 организаций, которые получили на реализацию своих проектов 725 000 р. Всего за четыре года (2001 — 2004) было проведено 12 конкурсов социальных проектов с общей суммой финансирования более 5 млн р. Победителями конкурсов стали более ста различных социальных организаций города (больницы, школы, детские сады, реабилитационные центры, общественные организации и многие другие)¹. Попечительский совет центра «Гарант» таким образом эффективно развивает и популяризирует новые технологии ведения социально ответственного бизнеса, финансирования социальных проектов и организации активности граждан.

Современные подходы к ведению бизнеса становятся характерными и для компаний, действующих в Архангельском регионе. ОАО «Котласский целлюлозно-бумажный комбинат» (КЦБК), например, выделил на развитие социальной сферы Вельского района 1,133 млн р., которые пошли на переоборудование котельной Тегринской сельской администрации, остальная сумма — на приобретение медицинского оборудования для центральной районной больницы. ОАО «Архангельский ЦБК» оказал на миллион с лишним рублей в 1999 — 2003 гг. благотворительной помощи Новодвинской центральной городской больнице, Архангельской областной клинической больнице, Архангельской первой городской больнице. В числе добрых дел акционерного общества «Архангельский ЦБК» — десятки фамилий и названий организаций, помощь в виде денег, тетрадей, бумаги, обогревателей,

¹ См.: Кругликова, М. Мы помогаем городу : реальные дела социально ответственного бизнеса // Правда Севера. 2005. 12 января.

мебели и многого другого, оказание адресной помощи ветеранам Великой Отечественной войны, садоводческим товариществам, Бобровскому детскому дому, образовательным учреждениям и др.

Переход от получения зарубежных грантов к развитию социальных проектов на местной ресурсной базе позволяет развивать региональный социум, укрепить взаимодействие между населением и бизнесом, способствовать проявлениям социальной активности граждан и становлению местного самоуправления. В общественном мнении социальная ответственность и социальные инвестиции бизнеса постепенно становятся критериями оценки гражданской позиции коммерческой организации.

Необходимо подчеркнуть, что современная практика благотворительности в России нередко сопровождается *конфликтными ситуациями*. Так происходит потому, что еще не созданы оптимальные правовые условия для развития отечественных социальных инвестиций, грантового финансирования. Любая компания, делая взносы в благотворительные фонды, вынуждена в соответствии с действующими законодательными актами платить как свои налоги, так и налоги за «доход», полученный от этого фондом. Существуют и другие проблемы. В основном бизнес предпочитает именно жертвовать, а не систематически помогать нуждающимся. На храмы, памятники и искусство выделяется намного больше денег, чем, например, на лечение больных. Чаще всего речь идет об имиджевых или политических проектах. Общей чертой институтов гражданского общества, создаваемых в России за счет грантов зарубежных и отечественных фондов, является их зависимость от финансирования. Как только заканчивается финансирование, как правило, закрывается и сам проект.

Не все фонды безвозмездно творят благо, отдельные из них преследуют совсем другие цели, их деятельность не всегда прозрачна. Поучительна в этом отношении судьба фонда «Открытая Россия», который был учрежден М. Ходорковским в декабре 2001 г. В качестве основной задачи фонда заявлялось содействие развитию программ и проектов, способствующим

щих углублению взаимопонимания между Россией и Западом. НК «ЮКОС» выделила на финансирование программ фонда более \$ 14 млн. В правление фонда вошли известные ученые и общественные деятели: лорд Д. Ротшильд, Г. Киссинджер, сенатор Б. Брэдли, профессор, директор Государственного музея «Эрмитаж» М. Пиотровский. Однако в марте 2006 г. счета фонда были заморожены на том основании, что средства фонда принадлежат М. Ходорковскому и П. Лебедеву и были получены преступным путем. В апреле 2006 г. фонд полностью прекратил свою деятельность «ввиду невозможности дальнейшего финансирования программ и проектов»¹.

Противоречивую оценку в России получила деятельность Фонда Дж. Сороса, миссия которого в России продолжалась пятнадцать лет. Он не любил коммунизм и не собирался спасать СССР, но в 1987 г., когда М. Горбачев пожал руку академику А. Сахарову, расценил это как знак: пора. Из \$ 4 млрд, потраченных на «мечту о лучшем мироустройстве», \$ 1 он издержал в России²: на гранты ученым, новые учебники для студентов и школьников, компьютеризацию школ, поддержку «толстых журналов», развитие «малых городов». Кроме того, самый известный в мире биржевой спекулянт оказался духовным наставником ненасильственных гражданских движений, «цветных революций» в Сербии, Грузии, Украине. Нечто подобное готовилось и в нашей стране.

В России уже давно говорят о необходимости формирования цивилизованных механизмов взаимодействия власти, бизнеса и общества, основанных на общей заинтересованности в построении гражданского общества. Экономическая свобода в конце XX — начале XXI в. стала главным завоеванием в России. Каждый сегодня может свободно производить товары, услуги, продавать, строить, лечить, давать образование и др.

¹ *Перекрыт, В.* За что сидит Михаил Ходорковский // Известия. 2006. 9 июня.

² *Сабов, А.* Не бархатный сезон // Российская газета. 2004. 1 июня.

Обязанность власти, по мнению Б. Грызлова, не допускать никаких перекосов и добиваться соблюдения нескольких принципов.

1. Не страна существует для бизнеса, а бизнес для страны. Поэтому на первом месте должны стоять интересы всего общества, а не его отдельных групп, пусть даже и богатых.
2. Экономическая свобода может быть ограничена только законом. Попытки апеллировать к «телефонному праву», попытки вывести отдельных бизнесменов за рамки правового поля — безнравственны.
3. Наемный персонал — не обуза бизнеса, а соучастник производства и потребитель товаров, заработная плата — «кровь» и двигатель экономики. А население — главный инвестор. И этот инвестор должен быть обеспечен и, желательнее, богат.
4. Каждый должен заниматься своим делом — бизнес платит налоги, государство занимается социальным обеспечением. К сожалению, сегодня некоторые богачи почему-то думают, что если дадут кому-то «на бедность», то в обмен получат экономическую амнистию. Но такой «обмен» — за рамками закона, и на него соглашаться нельзя.
5. Нравственность — лучший помощник бизнеса. Неэтичные способы ведения бизнеса подрывают сами основы предпринимательства.
6. Конкуренция должна быть честной. Попытки создания конкурентных преимуществ политическими методами, попытки организовать давление власти на конкурентов и получить особые условия хозяйствования — не допустимы.
7. Отечественные потребители нуждаются в защите своих интересов так же, как и отечественные производители. Защита своего рынка не должна вести к консервации производств и технологий, к косности и отсталости.
8. Важно не только то, как и на чем заработаны деньги, но и где и как они потрачены. Чем больше в стране, регионе, городе потрачено денег, тем богаче эта страна, регион, город. Тратить надо здесь! Здесь же надо инвестировать и создавать активы.

9. Безопасность законного бизнеса — лучший стимул развития экономики. Охрана законно приобретенной собственности — долг государства, такой же, как и возврат незаконно отчужденных активов.
10. Налоги — не цель, а средство решения государственных и общественных задач. Нам нужны минимальные налоги с максимальной базы, полностью и в срок.

Эти десять принципов, как десять заповедей, должны соблюдаться всеми. И бизнесом, и властью. И никаких исключений ни для кого быть не должно¹.

Принципы замечательные сами по себе. Российская практика, к сожалению, еще далека от их полной реализации. Свидетельство тому — непрекращающиеся корпоративные конфликты, недостаточная защита собственности, коррупция, высокая монополизация рынка, низкий уровень культуры, в том числе деловой, правовой, призывы к авторитаризму, бедность и желание какой-то части людей взять все и снова поделить. Всем бедным дать немножко денег — все отнять у богатых и поделить. Но отнятые деньги быстро будут потрачены — и что тогда? Может быть, все же лучше надо поступить так, чтобы не богатых делать бедными, а бедным помогать становиться богатыми? Ведь давно известно, что народ богатеет вместе со страной. А страна богатеет вместе с народом.

В настоящее время еще не хватает культуры цивилизованного профессионально лобби, соответствующей законодательной базы. Нет прозрачности в бизнесе, открытости, не получила пока широкого распространения стандартная социальная отчетность.

При профилактике и разрешении возникающих конфликтных ситуаций могут использоваться различные средства и механизмы (по Г.А. Тульчинскому):

- формирование общественного мнения, привлечение внимания к проблемам благотворительности, корпоративная социальная ответственность долж-

¹ См.: Горячев, Г. Свободный бизнес — достижение времени // Российская газета. 2003. 3 декабря.

- на восприниматься как дело чести предпринимателя, а социальные проекты — не как реклама;
- развитие законодательной базы, в том числе принятие законов о благотворительной деятельности, поощряющих бизнес за социальное инвестирование;
 - развитие некоммерческого сектора и системной благотворительности;
 - развитие информационной и организационной инфраструктуры благотворительности, информирование общества о программах и проектах, их донорах, подготовка и проведение пресс-конференций, создание информационных и рекламных материалов, обеспечение публичности, партнерских связей — словом, формирование баз данных и информационного рынка услуг, создание служб, организационной поддержки;
 - объединение усилий донорских организаций, координация действий и самоорганизация (уже созданы Форум доноров, Союз благотворительных организаций России, Общественный совет по благотворительности Ассоциации менеджеров);
 - профессиональная подготовка менеджеров некоммерческой сферы;
 - подготовка менеджеров компаний, отвечающих за социально-культурные программы;
 - разъяснение механизмов и технологий благотворительности;
 - обсуждения проблем организации благотворительности специалистами на местном, региональном, федеральном и международном уровнях¹.

4. СОЦИАЛЬНАЯ АКТИВНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ

Социальная ответственность бизнеса и власти рассматривается автором в тесной связи с социальной активностью и ответственностью личности, ее демок-

¹ См.: Тульчинский, Г.А. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. С. 158.

ратическим самоменеджментом. Постановка проблемы «социальная ответственность бизнеса, власти и личности» и в концептуальном плане и практически позволяет более концентрированно, целенаправленно выйти на человеческое измерение в оценке их деятельности, которое может иметь различные степени конфликтности. Управление другими людьми требует не только профессиональной компетенции в вопросах менеджмента, маркетинга, финансов, но и социальной активности, социальной ответственности личности, принимающей управленческие решения, определяющей свою стратегию поведения в конфликте.

Социальная активность имеет самое прямое отношение к бизнесу, к менеджменту, ибо человеческие ресурсы являются важнейшей составляющей в любом деле наряду с финансовыми и материальными. Масштаб человеческой личности определяет масштаб и успех ведения бизнеса. Многие неудачи и провалы, аварии, катастрофы в основе своей связаны с человеческим фактором, а не только с отказами техники и другими форс-мажорными обстоятельствами. Банкротства и другие неприятные конфликтные ситуации в бизнесе создаются людьми, а не роботами и пришельцами из космоса.

Актуальность проблем социальной активности и протеста людей в глобальном масштабе обусловлена, во-первых, возрастанием роли личности, значимости деятельности самых широких масс во всех сферах жизни общества; во-вторых, осознанием общности геополитической судьбы и изменением роли социальной ответственности в условиях глобализации; в-третьих, возникновением и крахом тоталитарных политических режимов в XX в., распадом практически всех существовавших империй, что обострило проблему выбора, ответственности личности за свои действия.

Необходимо иметь в виду, что проблема активности и протеста возникла не в XX в., она стара как сам мир. В истории человечества всегда были не только одобряющие политику властей, но и инакомыслящие, выступающие против господствующих религии, идеологии, существующих порядков, образа жизни. Так зарождалось христианство. Предтечами Иисуса Христа были пророки,

проповедавшие идеи социальной справедливости, учившие делать добро и протестующие против тирании. В истории самого христианства было немало ересей. Наряду с католичеством и православием выделился протестантизм, распавшийся в свою очередь на множество церквей и течений. Против традиционных подходов в науке выступали Коперник, Дж. Бруно, Галилей, Ньютон, Эйнштейн и другие ученые. XX в. — это век революций как высшей формы социального протеста, антивоенных, экологических и других общественных движений, имеющих глобальный характер. Люди, действующие в истории, во все времена проявляли социальную активность и протест. История учит, что подавление инакомыслия, преследование несогласных ведет лишь к застою, наступлению реакции, мистицизму и не способствует прогрессу человечества.

Вместе с тем возникает проблема свободы выбора. Что может сделать обычный, простой человек? Как повлиять на топ-менеджмент, политику? У каждого человека всегда, в любом обществе, при любом режиме есть выбор. Между пассивным ожиданием и протестом, благополучием и свободой, инакомыслием и конформизмом. Можно выбрать карьеру и спокойную жизнь, а можно пожертвовать всем, что имеешь (статусом, званиями, благополучием), во имя правды и свободы. Можно выполнить приказ и стрелять в свой народ, а можно и отказаться, несмотря на явную предсказуемость последующих санкций.

Социальная активность, понимаемая автором как мера деятельности, способствующая социальному прогрессу, преобразованию среды и самосовершенствованию личности, в сущности своей есть энергия человечества, различных этносов, социальных групп и других субъектов социальной жизни. Она может быть позитивно направленной, во благо, и может быть отрицательной — вопреки, против общества. Социальная активность есть мера деятельности свободных людей, признающих и уважающих права других на такую же свободную деятельность. В существующих видах деятельности можно выделить различные уровни активности: высокий, средний, низкий (самым низшим пределом следует считать бездеятельное ожидание, индифферентность или конформизм).

Некоторые ученые считали социальной активностью действия на благо людей, более или менее широкого социального окружения или всего общества. Весь вопрос в таком случае заключается в том, как сегодня понимать благо? Как благотворительность, социальную ответственность бизнеса, власти и личности? Или как занятие первых мест в рейтинге миллиардеров? Благо, как и добро, каждый человек понимает по-своему.

Отдельные исследователи понимали под социальной активностью преимущественно меру сознательности, ответственности личности перед обществом. Однако любая человеческая деятельность осуществляется сознательной личностью, за исключением различных отклонений. Не зря же говорят, что благими намерениями вымощена дорога в ад. Активность определяют не только сознательность, духовность, а интересы, потребности, мотивация личности. Социальная активность является мерой деятельности безусловно осознанной, ответственной, но не на словах, являющейся не просто громкой фразой, а делом.

В советском обществе в качестве критериев, определяющих социальную активность, выделяли, например: укрепление трудовой дисциплины, выполнение норм выработки, качество работы, участие в социалистическом соревновании, в научно-техническом творчестве, экономию сырья. Речь шла при этом преимущественно о деятельности в жестких рамках плановой системы (от сих до сих), что ограничивало круг показателей, с помощью которых оценивалась степень проявления инициативы, творчества. Однако за долгие десятилетия господства командно-административной системы произошло отчуждение производителя от средств производства, от земли, огосударствление собственности. В условиях диктата ведомств, монополии министерств, бюрократического централизма в управлении появилась как бы ничейная, бесплатная госсобственность, лишенная реального хозяина, заработная плата не зависела от результатов труда. Годы социалистического строительства отучили людей добросовестно трудиться, а главное, самим проявлять ответственность, инициативу, породили конформизм, равнодушие к обще-

ственной ничейной, бесхозной собственности. Эгалитаризм и отчуждение развращали людей, вели к экономической пассивности, бездеятельности, к незаинтересованности работников в результатах своего труда, падению дисциплины, расточительству и хищениям сырья, материалов, энергии, к низкому качеству работ и выпускаемой продукции. Чтобы хоть как-то поправить положение, преодолеть негативные последствия отчуждения людей от собственности и уравниловки в оплате труда, социальная активность и направлялась на укрепление дисциплины, участие в социалистическом соревновании.

Отрицательно на развитии социально-экономической активности в прошлом сказывались *технократические перекосы*, когда на первый план выдвигались количество машин, станков, миллионы тонн топлива, кубометров леса, а не человек с его потребностями, инициативой. Значительная часть населения как бы смирилась с плохим, низким качеством своей работы, привыкла к спокойной жизни, к уравниловке. Обеспечивается какой-то стабильный минимальный прожиточный уровень, ну и ладно, проживем, с голоду не умрем, выкрутимся, а то что-нибудь и с собой прихватим. Получение жилья, одежды, различных социальных благ, продуктов питания нередко зависело не от количества и качества личного труда и получаемой за него зарплаты, а от таких внеэкономических факторов, как служебное положение (принадлежность к номенклатуре), так называемый блат (близость к торговле, к распределительным рычагам). Способности человека не использовались в полной мере, даже если он был «ударником коммунистического труда», оставались невостребованными обществом, ибо инициатива, предприимчивость, бережливость, другие качества работников не формируются одними призывами с трибун, а являются производными экономической, социокультурной среды, диктуются экономической необходимостью. Предпринимательская активность не имела почвы, необходимых условий.

Опыт развития мировой цивилизации свидетельствует, что без создания соответствующих экономических условий, без конкуренции товаропроизводите-

лей, связанных с различными формами собственности, без свободы выбора, частной инициативы, основанной не только на расчете, но и на риске, без учета реальных, а не надуманных интересов людей деловая, социальная активность в экономике затухает, хозяйственная предприимчивость сходит на нет. Существующая монополия государства на все и вся ведет чаще всего к стагнации, застою, загниванию. Переход к рынку и надевание субъекта (гражданина, коллектива, ассоциации, общества — ООО, ОАО) гарантированными правами по отношению к собственности стали важнейшими стимуляторами экономической, деловой активности, но число и суть проблем не уменьшились, они стали другими по своему содержанию.

Какие изменения произошли в критериях оценки и содержании социальной активности в настоящее время при переходе к другому общественному устройству? Что изменилось сегодня? Отчуждение от собственности не уменьшилось, а увеличилось, по крайней мере для тех наемных работников, которые трудятся на новых собственников. Самый показательный пример в быту связан с приватизацией квартир. Каждый сегодня в меру своих возможностей обихаживает и лелеет свою любимую квартиру. А что творится в наших подъездах, дворах? Это ведь не наше, эй вы там, наверху, муниципальная власть, наведите в конце концов порядок.

Критерием, мерилom многих вещей сегодня стали деньги. Изменилась мотивация к труду, появились реальные возможности заработать честные деньги, улучшить свое благосостояние. Многие теперь зависят именно от социальной активности, предприимчивости самой личности. Надеяться можно только на себя, свои силы и возможности, на поддержку своих близких — такие взгляды получили достаточно широкое распространение в разных социальных слоях. Но число и острота конфликтов, акций протеста при этом не уменьшились, а, наоборот, резко возросли. Конфликтные ситуации изменились по своему содержанию, утратили латентность. Конфликтующие стороны все чаще обращаются в суды, решая имущественные, хозяйственные проблемы, защищая свои законные права. И таких людей, менедже-

ров, руководителей становится все больше. Цивилизованные правила разрешения конфликтов внедряются в образ жизни, менеджерскую практику.

Социальной ответственности и активности, как и прежде, противостоит деятельность, направленная против существующих правил и норм человеческого общежития, сообща установленных в обществе, в определенной мере способствующая даже деградации личности. Антиобщественная деятельность включает в себя уголовные преступления, захват и разграбление чужой собственности, отступления от норм общечеловеческой нравственности, бюрократизм, коррупцию и другие негативные проявления. Такая деятельность может быть очень изобретательной, интенсивной, наступательной и до поры до времени скрытой, маскирующейся даже под социальную активность. Криминальные войны, так называемые «разборки», «крышевание», мат и жаргон стали неотъемлемыми чертами жизни российского социума. Встречается мародерство, особенно в сельской местности. Проявляется ничем не мотивированная жестокость, ведущая к острым конфликтам. Общество больно аномией.

Пассивность, бездействие, уход в себя, неприятие общественной деятельности у какой-то части людей оказываются сегодня присущей им формой несогласия с существующими порядками. *Протест* представляет собой одно из направлений социальной активности как проявление конфликтности, несогласия, инакомыслия, как оппозиционная деятельность, соответствующее политическое поведение. Любое сопротивление — ненасильственное, мирное или насильственное, вооруженное, — начинается с внутреннего конфликта, протеста, осознанного или неосознанного понимания того, что так дальше жить нельзя. И только когда духовный протест реализуется в каком-либо виде деятельности, в активности, только тогда можно говорить о начале конфликта.

Демократические формы выражения протеста в политике предполагают свободные выборы, наличие оппозиции, действенного механизма учета общественного мнения, реализации как воли большинства, так и меньшинства, гуманное отношение к инакомыслящим,

правовые гарантии, доступ к средствам массовой информации, развитие самоуправленческих начал.

В бизнесе протест может быть направлен против низкой заработной платы за тяжелый труд, против сверхурочных работ на производстве, так называемых «черных суббот», незаконных увольнений, преследования за критику. Формами выражения протеста могут быть невыходы на работу — забастовки, голодовки, пикеты, демонстрации, другие массовые акции. Выбор их определяется теми объективными условиями, которые существуют в социуме на том или ином этапе его исторического развития: степени демократизации, гласностью, реальными правовыми гарантиями защиты личности, прав и свобод граждан, а также ситуацией в самих организациях.

Еще одно концептуально важное примечание касается концепции «глубокой демократии», *общего психологического поля Земли*, «*демократического самоменеджмента*», развивающих по существу идеи социальной активности и ответственности личности. Роль личности велика не только в предупреждении и разрешении конфликтов в организации, но и в развитии демократии на уровне всего общества. Существующий психологический подход к демократии основан на повышении роли каждого человека и усилении его влияния на политическую жизнь общества своим личным поведением. По мнению А. Минделла, существует особое поле — глобальное или универсальное психологическое поле по аналогии с гравитационным полем Земли¹. В концепциях различных мыслителей глобальное психологическое поле фигурирует как «ноосфера» (от греческого «разум» и «шар» — душа Земли). Минделл определяет поле термином *dreambody* от слова *dream* — сон, мечта, грезы; и *body* — тело, плоть; сновья, т. е. то, что может сбыться, сон наяву. Речь идет не только о взаимном влиянии психологических и физических процессов. То, что происходит на Земле, с одной стороны, фиксируется в ее снах, с другой — сновья воплощается в конкретной деятельности людей, их грезах, мечтах, кото-

¹ См.: *Luger* как мастер единоборства : введение в психологию демократии. Ч. 1. 88 с.; Ч. II. 72 с. М. : Ин-т психологии РАН, 1993.

рые, в свою очередь, становятся явью. Любая наша мысль, побуждение, чувство не проходит бесследно, а влетает в общий причудливый узор глобальной сновья и пусть микроскопически, но действует на нее.

Предприятия, города, нации, религии, расы — это все группы, обладающие особыми типами поведения (паттернами) и согласием относительно определенных ценностей и представлений, даже если они не до конца сформулированы. Все члены одной группы связаны общими убеждениями и ценностями. Принадлежность к данной группе совершенно не зависит от нашего желания или согласия быть членом этой группы. Существующие поля притягивают и отталкивают, создают определенную атмосферу вокруг любви и конфликтности, страха и напряженности. Мы ощущаем поля посредством чувств, воспринимаем их через атмосферные, пространственные или физические свойства тех мест, где встречаемся, в ощущениях тела, в совпадении действий, в малых группах. Поля развиваются, поляризуются, порождают внутренние и межличностные конфликты, но могут подтолкнуть людей к объединению, порождая единство.

В психологии глубокой демократии важное значение имеет установка на духовно психологическую активность самого себя, инициативу каждого человека. Только управляя самим собой, своими чувствами, можно изменить глобальное психологическое поле Земли в лучшую сторону. Глубокая демократия есть осознание того, что мир для нас — это место, где мы должны полностью раскрыть свое «Я». Вмешательство правительства через своих лидеров не принесет плодов, если каждый из нас не будет думать о том, чтобы лично осознать ситуацию и сотрудничать с другими. Глубокая демократия — это проблема личного и группового развития, сострадания и осознания, чувство нашей ответственности за то, в какой степени мы следуем за потоком жизни, уважаем судьбу, энергию, и за нашу роль в сотворении истории. Как только в мире появится достаточное количество людей, которые будут целенаправленно позитивно влиять на глобальный психологический тонус Земли, все может измениться к лучшему.

Мировые проблемы и политика сегодня — это удел не только богатых и образованных людей. Это — задача каждого на ней живущего человека. Современный мир — это и человеческие взаимоотношения, и группы, города, нации и международные события, динамика семьи, групповой психологии. Ситуации, возникающие в больших группах, во многом сходны с личными проблемами. Человеческие события, кажущиеся случайными, всегда развиваются целесообразно.

Развитие установок глубокой демократии на уровне личности можно назвать *демократическим самоменеджментом*, в котором проявляется социальная ответственность человека. Здесь важна сама *идея предупреждения конфликтов через социальную активность каждой личности*, путем участия каждого человека в решении актуальных проблем развития человеческого социума. Только позитивно влияя на окружающую внешнюю среду, применяя технологию *step to step* (шаг за шагом), активно участвуя в жизни социума, можно сделать что-то реальное в этой жизни. И тем самым уменьшить конфликтность единого психологического поля Земли.

Выводы

Социальная ответственность власти и бизнеса, направленная на решение существующих проблем всего общества, своевременная и полная уплата налогов, рабочие места и достойная зарплата, оказание социальной поддержки неимущим, благотворительность и другие формы, безусловно, имеют важное значение в предупреждении социальных конфликтов. Необходимым элементом жизнедеятельности на практике все чаще становится социальная активность личности, организации, всего бизнеса, их социальная ответственность.

Но эти процессы пока идут медленно, не изжиты коррупция, воровство, нищета и бедность населения, обостряются социально-демографические проблемы. У части российского общества сохраняются настроения патернализма, пассивного созерцания, неучастия, «кухонного» протеста. Конфликтотенные факторы остаются, и было бы утопией оценивать все только в положительном ключе.

Но и ничего не делать — значит стоять на месте, оглядываясь назад. Творить благо, проявлять социальную ответственность выгодно для бизнеса, для каждого менеджера и всех граждан. Социальная активность и ответственность личности при этом позитивно изменяет глобальное психологическое поле Земли, окружающее пространство.

Вопросы для обсуждения, повторения, контроля

1. В чем выражается сущность социально-управленческого, менеджерского подхода в предупреждении конфликтов в организации?
2. Назовите отличия теории «разумного эгоизма» от «корпоративного эгоизма» и «корпоративного альтруизма».
3. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало, в чем выражается социальная направленность менеджмента?
4. Назовите аргументы в пользу (за) и против социальной ответственности бизнеса, корпорации. Какую выгоду получает бизнес от благотворительности, спонсорства, социальных инвестиций?
5. В чем заключается содержание социальной ответственности на каждом из шести уровней ее проявления?
6. Назовите основные критерии четырех моделей корпоративной социальной ответственности (КОС): экономической, юридической, этической, принятой на себя ответственности. Что объединят все четыре модели КОС?
7. Какие формы корпоративной социальной ответственности используются в организации, где вы работаете?
8. Что такое социальные инвестиции, в каких формах и где они используются?
9. Каких принципов должна придерживаться власть, выстраивая свои отношения с бизнесом? В чем заключается социальная ответственность власти?
10. Как вы понимаете социальную активность и ответственность личности, социальный протест, демократический самоменеджмент?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**«Социальная ответственность бизнеса»**

Проанализировать современную ситуацию о корпоративной социальной ответственности (КОС), социальной ответственности бизнеса, используя в качестве источников свои личные наблюдения, публикации в средствах массовой информации, беседы с предпринимателями, проводимые социологические опросы, деловую литературу. Подготовьте ответы на предлагаемые ниже вопросы, всего не более 2500 слов. Каждый ответ оценивается по десятибалльной системе, всего до 50 баллов.

1. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес — только делать «деньги», так как действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства и предпринимаемые ими действия способствуют решению социальных проблем, формированию позитивного имиджа. Чью позицию разделяете вы лично и почему?
2. В каких формах, как корпоративная социальная ответственность осуществляется в масштабах ООО, ОАО, корпорации, ФПГ? Как вы оцениваете внутреннюю корпоративную ответственность той организации, где вы работаете, перед своими работниками? На основе критериев оценки КОС дайте оценку вашей организации по выполнению социальных обязательств перед российским государством, социумом.
3. Как, в каких формах социальная ответственность осуществляется бизнесом в масштабах одного-двух муниципальных образований, городских и сельских поселений? Как известные вам предприниматели выполняют социальные обязательства перед населением вашего региона, муниципального образования там, где они живут? В чем заключается роль

- мало, среднего и крупного бизнеса в социально-экономическом развитии региона — субъекта РФ?
4. Дайте основные характерные черты, типичные примеры проявлений социальной ответственности российского крупного бизнеса в масштабах всей страны в сравнении с другими странами? Оцените уровень и качество благотворительной добровольной деятельности, спонсорства, социальных инвестиций, социального взаимодействия в России?
 5. Будет ли бизнесу в конечном итоге выгодно проявлять социальную заботу о населении, заниматься социальными инвестициями, благотворительностью (в том числе и в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

«Социальная хартия российского бизнеса»

Дайте общую оценку изложенного ниже документа. Считаете ли вы приемлемыми для своей организации миссию, основные принципы российского бизнеса? Используя изложенную ниже социальную хартию, подготовьте подобный документ, приемлемый для малого и среднего бизнеса в том муниципальном образовании, где осуществляет свою деятельность ваша организация. Оценивается до 50 баллов.

СОЦИАЛЬНАЯ ХАРТИЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

«Мы, представители делового сообщества Российской Федерации, члены Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей), являясь гражданами Российской Федерации, понимая и принимая свою долю ответственности за судьбу нашего Отечества, считая, что успешное развитие предпринимательской деятельности невозможно без устойчивого развития общества и неотделимо от него, содействуя успехами своей предпринимательской деятельности увеличению совокупного общественного богатства и социальному прогрессу, заключили настоящую Хартию об основополагающих социальных принципах ведения бизнеса, которым мы намерены добровольно следовать.

Социальная миссия бизнеса

Свою социальную миссию мы видим в достижении устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономиче-

ским интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека. Мы убеждены, что: предпринимательские цели, экономическая и социальная ответственность равнозначны, не противоречат, а дополняют друг друга; разумная, сбалансированная и результативная социальная ответственность компаний снижает предпринимательские риски, укрепляет конкурентоспособность, повышает эффективность персонала и лояльность потребителей, улучшает репутацию предпринимателей, компаний и бизнес-сообщества в целом; достижение высоких долгосрочных экономических и социальных результатов возможно только на основе разумного баланса интересов наших акционеров, государства, работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и других сторон, затрагиваемых нашей деятельностью; принятие социальных обязательств российским деловым сообществом и отдельными компаниями не альтруизм и не выкуп «социальной лицензии» на коммерческую деятельность; социальная ответственность бизнеса может и обязана быть полезна для долгосрочного успеха самих компаний в той же мере, как и полезна для общества в целом; важнейшее условие экономического и социального благополучия страны — формирование солидарной ответственности государства, бизнеса и гражданина, в основе которой демократия, соблюдение гражданских прав и свобод, включая право частной собственности, равенство возможностей, уважение человеческого достоинства и приоритет закона; взаимоотношения бизнеса с государством и бизнеса с гражданским обществом должны строиться на публичной правовой основе.

Основные принципы

Экономическая и финансовая устойчивость. В свободе экономической деятельности, в возможности проявления индивидуальности каждой компании, в честной конкуренции — сила и основная ценность предпринимательства. Мы выступаем за ответственную свободу предпринимательства, добиваемся долгосрочного и устойчивого развития своих компаний, высоких финансовых результатов, которые создают основу рентабельного развития, а следовательно, для роста занятости, экономического и социального благополучия страны. Мы — ответственные налогоплательщики и тем самым делаем вклад в укрепление государства.

Качество продукции, взаимоотношения с потребителями. Смысл нашей деятельности — в надежном и качественном удовлетворении запросов и ожиданий потребителей наших товаров и услуг. Мы придерживаемся

принципов справедливого ценообразования, добросовестной конкуренции и рекламы, соблюдения этических норм ведения бизнеса. Мы стремимся производить только качественные товары и услуги, благоприятные и безопасные для здоровья потребителей. Мы используем в своей деятельности безопасные и надежные товары и услуги.

Взаимоотношения с работниками. Мы относимся к жизни человека как к высшей ценности. Для нас нет и не может быть компромисса между здоровьем, безопасностью работника и получением прибыли. Безопасность труда и здоровье работника мы относим к ключевым приоритетам. Мы признаем трудовые права работников как неотъемлемую часть прав человека. В своей деятельности мы соблюдаем установленные законом права работников в сфере труда, признаем право работника на достойное вознаграждение за результаты труда, содействуем предотвращению любых форм дискриминации и принудительного труда, способствуем раскрытию профессиональных и личных способностей наших работников, поддерживаем их участие в решении принципиальных вопросов развития предприятий. Мы признаем наемных работников важнейшим активом компании. Мы содействуем раскрытию профессиональных и личных способностей и расширяем возможности наших работников через развитие персонала, создание условий для профессионального и карьерного роста, обучение, поддержание работоспособности, создание стимулов к производительному эффективному труду.

Права человека. Мы признаем неприкосновенность прав человека, не допускаем нарушения, поддерживаем соблюдение любых прав человека, имеющих отношение к деятельности компаний.

Экологическая безопасность. Мы считаем сохранение природной среды важнейшей общечеловеческой ценностью. Мы поддерживаем меры по защите окружающей среды, достижению экологической безопасности производства, экономному потреблению природных ресурсов, а также их повторному использованию и утилизации отходов. Мы стремимся делать реальные шаги по сохранению природной среды. Мы используем наши знания и опыт в области экологической безопасности и сохранения здоровья для улучшения безопасности и благополучия граждан на территориях размещения наших производств и в обществе в целом.

Участие в развитии местного сообщества. Мы понимаем, что наши компании и наши работники — неотъемлемая часть общества, и придерживаемся принципов корпоративного гражданства. Мы поддерживаем в доступных для компаний формах усилия власти и гражданские инициа-

тивы в области экономического, социального и культурного развития территорий размещения наших предприятий, укрепления демократических основ общества, защиты гражданских прав и свобод, права частной собственности. Мы принимаем участие в решении общественно значимых задач на региональном и общенациональном уровне.

Заключительные принципы. Мы считаем, что настоящие основополагающие социальные принципы в равной степени применимы к деятельности любой компании, организации вне зависимости от формы собственности, ее размера, профиля деятельности, территории размещения. Мы понимаем, что данные принципы должны быть интегрированы и процессы принятия решений в наших компаниях; эта работа носит долговременный характер, требует целенаправленных усилий, постепенного и последовательного продвижения. Мы ставим перед собой только ясные, измеримые, достижимые и непротиворечивые экономические, социальные и экологические цели и добиваемся их достижения. Мы ясно понимаем свою экономическую и социальную роль и возлагаем на себя ответственность, в пределах которой мы отвечаем за последствия наших решений и действий. Мы стремимся к тому, чтобы наша деятельность была открытой и прозрачной».

Москва, 16 ноября 2004 г.¹

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Дафт, Р. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Дафт. — 6-е изд. — СПб. : Питер, 2006.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури. — 2-е изд. — М. : Дело, 2004.

Примаков, Е.М. О социальной ответственности бизнеса в современной России / Е.М. Примаков. — М., 2003 // http://www.tpprf.ru/ru/main/news/news-torg/news_current.shtml?2003/12/20031223-16713.htmlС.

Социальная ответственность власти и бизнеса : сборник статей / сост. Н.П. Залывский. — Архангельск : Поморский ун-т, 2005.

Тульчинский, Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения / Г.Л. Тульчинский. — М. : Вершина, 2006.

¹ Цит. по: Тульчинский, Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. С. 368 – 371.

Глава X

КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Страх личных утрат — возможно, самое серьезное препятствие на пути организационных изменений.

Р. Дафт

В чем заключается предупреждение организационно-управленческих конфликтов, возникающих в процессе управления организацией? Структурирование конфликта в организации. Организационные изменения. Реинжиниринг бизнес-процессов. Всеобщее управление качеством. Бенчмаркинг.

1. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Зависит ли уровень конфликтности в организации от качества управления в ней? Как влияет менеджмент на предупреждение организационно-управленческих конфликтов, возникающих в процессе управления организацией? Самым простым утверждением будет такое, что предупреждение конфликтов в организации и практика их разрешения тесно связаны с уровнем качества менеджмента. Уловить эту связь нам позволяет анализ практической деятельности как многих преуспевающих российских компаний, так и фирм-банкротов, организаций, в которых осуществляется антикризисное управление. При хорошем качестве управления лучше решаются не только организационные, производственные, технологические проблемы, обеспечивается стабильность и прибыльность бизнеса, но и сами люди получают достой-

ное материальное и моральное удовлетворение от работы в такого рода организации. Не зря говорят: как управляют, так и живут. И наоборот, где уровень менеджмента низкий, возникающие проблемы практически касаются не только реализации основных функций планирования, организации, мотивации, контроля, но и настроения людей, удовлетворения их потребностей, своевременной выплаты зарплаты, практики принятия решений, формирования корпоративной культуры и т. д.

Однако вопрос о том, где чаще возникают конфликты, остается открытым. Конфликтные ситуации возникают и в тех организациях, где высокий уровень менеджмента, и в тех, где управление находится на низком уровне. Значит, уровень конфликтности не зависит от уровня и качества менеджмента? Или эта связь не является прямой, а всего лишь опосредованной? Практика показывает, что конфликтогенных факторов объективно существует все же меньше при отличном менеджменте. Степень напряженности в отношениях персонала, менеджеров и работников ниже в преуспевающих организациях, где имеется больше ресурсов. При этом не исключается, что и при высоком уровне менеджмента всегда и в полной мере удовлетворяются потребности всех работников. И не всегда и не всех. Более того, в российской реальности перехода к цивилизованному рынку можно найти примеры существования самой настоящей потогонной системы, эксплуатации людей ради получения высокой прибыли в организациях с прекрасной постановкой менеджмента. Встречаются (теперь уже значительно реже) и настроения среди отдельных собственников, топ-менеджеров, выраженные давно известной формулой «После нас хоть потоп!». Главное — получить прибыль, а какой ценой — это не важно. Бизнес медленно, со скрипом осознает свою социальную ответственность.

Еще один аспект предупреждения конфликтов в организации связан с имеющимися ограничениями в возможностях менеджмента для улучшения жизни людей, роста их благосостояния как одной из профилактических мер. Можно ли создать рай для работников какой-то одной, очень богатой и преуспевающей компании, удовлетворяя все их потребности? При наличии ресур-

сов это, видимо, отчасти можно сделать, но невозможно изменить социально-политическую ситуацию в обществе и создать благоприятные условия для всех, занимаясь совершенствованием управления в одной организации. Конечно, создание оптимальных условий для жизнедеятельности людей и оптимизацию менеджмента в организации можно объединить в один блок решаемых задач, если при этом не ставить перед собой конъюнктурные политические цели. Цели бизнеса несколько отличаются от целей, которые ставят перед собой и решают политические партии, органы власти и депутаты всех уровней. Бизнес и политика все же различные сферы деятельности и активности людей. Но нельзя закрывать глаза и на то обстоятельство, что российский бизнес идет в политику нередко с целью защиты своего дела, получения конкурентных преимуществ.

С позиций менеджмента речь можно вести о профилактике конфликтов только в отдельно взятой организации с учетом, конечно, социальной ответственности бизнеса, о чем шла речь выше. *Оптимизация менеджмента* представляет достижение нужных результатов с наименьшими издержками. В предупреждении конфликтов в организации имеет значение то, как реализуются практически основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Существуют ли общие цели, миссия, стратегия развития организации? Какая сложилась корпоративная культура? Как строится управление персоналом? Участвуют ли работающие в принятии решений? Все это имеет немаловажное значение в менеджменте предупреждения конфликтов.

Традиционные подходы к конфликтам в организациях, по Ф. Лютенсу, основывались на следующих посылах. 1. Конфликта можно избежать по определению. 2. Конфликт вызывают смутьяны, те, кто всегда стремится раскатать лодку, и примадонны. 3. Узаконенные формы власти, такие, как «прохождение инстанций» или «соблюдение писаных правил», особенно важны. 4. «Козлы отпущения» принимаются как нечто неизменное.

Традиционно для решения существующих конфликтных проблем руководство полагалось на формальные властные отношения и классическую реструктуриза-

цию. Отдельные менеджеры часто начинали лицемерить, чтобы избежать конфликтов как с «верхами», так и с «низами». Они старались игнорировать конфликт или дать ему рациональное объяснение типа «ничего с этим не поделаешь». Это все устаревшие представления о роли конфликтов в организации.

Роль конфликта в современных организациях качественно изменяется. Новые предположения о конфликтах: 1) конфликт жизненно важен; 2) конфликт определяют структурные факторы, такие, например, как физическая форма здания, план развития карьеры или природа классовой системы; 3) конфликт является неотъемлемой частью процесса изменений; 4) оптимальным состоянием является наличие конфликта минимального уровня¹.

В предупреждении конфликтов с учетом современного подхода очень важно увидеть, проанализировать реальные, а не надуманные причины возникновения конфликтов в организации. Только тогда появляется возможность точно, целенаправленно воздействовать на события. Управлять конфликтным социальным взаимодействием, а не искать, как прежде, «козлов отпущения».

К внутренним конфликтам в организациях относятся следующие.

- Конфликты неудовлетворенных потребностей личности из-за невыплаты в срок и в полном объеме заработной платы; низкого уровня мотивации, отсутствия стимулирования труда.
- Функционально-управленческие конфликты: дефицита ресурсов, менеджмента, за власть и статус в организации, из-за ошибок в практике работы с персоналом, коммуникационно-информационные, инновационные, в сфере финансов из-за нарушений действующего законодательства и др.
- Структурно-функциональные конфликты: взаимозависимость решаемых задач, неопределенность в сфере полномочий, между штабным и линейным персоналом и др.

¹ См.: Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов. М., 1999. С. 328 – 329.

- Конфликты культуры в организации, между формальной и неформальными организациями.
- Конфликты ценностей, интересов — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые и др.

К социально-психологическим и организационно-управленческим причинам возникновения конфликтов в организации авторы работ по менеджменту, организационному поведению, практические менеджеры чаще всего относят следующие.

- *Индивидуальные различия людей*, столкновение их интересов, мнений, различных ценностных ориентаций. Люди отличаются друг от друга по своим взглядам, манере поведения, стилю управления. Различные ценности, культура, уровень образования, опыт управления. Возникающие разногласия, несоответствие мнений носят нередко эмоциональную, моральную, культурно-ценностную окраску. Возможны межличностные и межгрупповые конфликты.
- *Дефицит ресурсов, перманентная борьба за ресурсы.* Ресурсы всегда ограничены даже в самой богатой организации. Группы внутри организации соперничают друг с другом из-за бюджетных средств, помещений, персонала, поставок, вспомогательных услуг. Возникают конфликтные межличностные ситуации, межгрупповые конфликты дефицита ресурсов, проблемы из-за распределения ресурсов в организации.
- *Слабый менеджмент*, просчеты, ошибки в планировании, организации, принятии управленческих решений. Недостаточно высокий уровень компетентности менеджеров. Внутренние и внешние функциональные связи не обеспечивают реализацию стратегии, получение прибыли. Неудовлетворительный контроль. Происходят как вертикальные, так и горизонтальные внутриорганизационные конфликты из-за ошибок в производственной и финансово-экономической деятельности, маркетинге, в управлении персоналом, принятии не самых лучших управленческих решений.

- *Неудовлетворенные потребности личности.* В недостаточной степени удовлетворяются базовые физиологические и социальные потребности работников. Отсутствует должное стимулирование труда. Нет карьерного роста у менеджеров, планирование карьеры ведется формально. Существует протекционизм. Материально-бытовая неустроенность, бедность части работников в организации. Проявляются зависть и другие негативные эмоции. Сохраняются традиционные стереотипы конфликтного поведения (нетерпимость к другим, вечно в борьбе). Мотивационные конфликты возникают из-за игнорирования потребностей работающих в организации, недостаточного использования всех организационных форм долгосрочного и краткосрочного мотивационного воздействия на работников.
- *Борьба за статус, за власть.* Межличностные и межгрупповые конфликты за статус, за власть происходят внутри самой организации. Вертикальный конфликт, связанный с иерархией. Такого рода конфликты возникают, если одна из групп в организации пытается улучшить свое положение, а другая группа усматривает в ее действиях угрозу своему месту в статусной иерархии. Личность или группа также считают, что к ним относятся несправедливо в сравнении с другой личностью или группой равного статуса с точки зрения вознаграждений, распределения должностей, условий труда, привилегий и других статусных символов.
- *Нарушения трудовой и производственной дисциплины.* Не все работники соответствуют требуемым профессиональным, нравственным качествам для своей должности. Возникают конфликтные ситуации, связанные с опозданиями на работу, прогулами и другими нарушениями дисциплины. Высокая текучесть кадров.
- *Недоработки в работе с персоналом предприятия, организации.* Нет эффективно действующей системы поиска, отбора, найма и адаптации персонала. Не выделяются нужные ресурсы на обучение

- и повышение квалификации менеджеров, работников. Профессиональное устаревание специалистов, менеджеров. Несовместимость ролей. Возникают ролевые конфликты, кризисы в работе организации. Персонал практически не участвует в управлении делами фирмы, предприятия, организации. Возможны конфликты с внешней средой, с потребителями товаров и услуг.
- *Неудовлетворительные информационные коммуникации.* Деловое общение в организации, информационные потоки отработаны слабо. Постоянно возникает дефицит нужной оперативной информации для принятия грамотных обоснованных управленческих решений. Менеджеры, персонал в организации обладают разным объемом информации. Распространяются слухи, проявляется непонимание решаемых организацией задач. Возможны конфликты как внутри организации, так и с клиентами, потребителями услуг, товаров.
- *Финансовые злоупотребления,* нарушения финансовой дисциплины, действующего законодательства, слабый контроль финансово-хозяйственной деятельности в организации.
- *Структурно-функциональные конфликты.* Несоответствие структуры организации решаемым задачам. Различия в целях структурных подразделений и в способах достижения целей. Горизонтальные конфликты целей. Конфликт между штабным и линейным персоналом.
- *Взаимозависимость решаемых задач* структурными подразделениями организации, конфликтующими группами. Чем сильнее отличаются цели, приоритеты и персонал взаимозависимых групп, тем больше возможностей для возникновения межгрупповых конфликтов.
- *Неопределенность в сфере полномочий.* Слабость нормативных процедур. Может привести к частичному дублированию обязанностей, одна из групп старается взять на себя больший контроль или получить влияние в той сфере, которая ей больше подходит, отказавшись от обязательств в другой области.

- *Неформальная организационная культура.* Появляются традиции, общие ценности, нормы поведения, противоречащие официальной корпоративной культуре в данной организации. Неформальные группы. Неформальное лидерство.
- *Инновации, организационные изменения.* Нововведения по модернизации производства, проведение любых организационных изменений, как показывает практика, всегда встречают явно выраженное, вербальное или глухое, латентное (скрытое), неявное сопротивление части работников в каждой организации.

Предупреждение и разрешение подобного рода указанных выше и существующих других причин заключается в повышении уровня менеджмента в организации, проведения необходимых позитивно направленных изменений, в создании благоприятных условий для жизнедеятельности в организации, удовлетворении потребностей людей. Грамотно построенный менеджмент в организации позволяет не только учитывать потребности людей, но и применять достаточно эффективные стимулы их мотивации, соответствующие миссии и стратегии развития организации. Это достаточно высокий уровень доходов (в США, например, минимум зарплаты составлял в 90-е гг. XX в. \$ 5 за один час), хорошие человеческие взаимоотношения, самореализация на службе, возможности для деловой карьеры, продвижения, роста, здоровья, отдыха и т. п. Сама окружающая среда в организации, дизайн рабочих мест должны не возбуждать, а успокаивать работающих. Справедливое, обоснованное и гласное распределение материальных благ в организации не устраняет дефицита ресурсов, но предупреждает конфликты. Нормативные процедуры разрешения типичных конфликтных ситуаций, строгое следование закону позволяют исключить протекционизм, коррупцию и другие причины, ведущие к возникновению конфликтов.

Предупреждение конфликтов зависит от оптимизации структуры как организации, так и социальной группы. Необходимо отработать функциональные связи отделов, вопросы соответствия работников занима-

Таблица 10.1

Предупреждение конфликтов в менеджменте организации¹

№	Организационно-управленческие конфликты, возникающие в процессе управления организацией	В чем заключается профилактика, предупреждение конфликтов в организации?
1.	Конфликты ценностей, культуры, неудовлетворенных потребностей личности — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, иррациональные	Управление организационной культурой. Позитивное поведение. Поликультурная организация
1.1.	Культурно-ценностные конфликты из-за различий интересов, ценностных ориентаций, культуры, индивидуальных различий людей	Учитывать потребности людей, применять достаточно эффективные стимулы их мотивации с учетом возможностей самой организации. Комплекс организационных форм мотивационного воздействия. Планирование карьеры. Самореализация на работе, возможности для деловой карьеры, продвижения, роста, здоровья, отдыха и т. п.
1.2.	Конфликты неудовлетворенных потребностей личности из-за невыплаты в срок и в полном объеме заработной платы; низкого уровня мотивации, отсутствия стимулирования труда, недостаточного использования всех организационных форм долгосрочного и краткосрочного мотивационного воздействия на работников	Методы, связанные с использованием менеджерами своего положения в организации, — убеждение, коалиции, соглашение, требования, обращение к авторитетам, применение санкций. Соблюдение баланса прав и обязанностей между разными уровнями организации. Руководитель организации — лидер.
1.3.	Конфликты за власть и статус, лидерство внутри самой организации. Вертикальный конфликт, связанный с иерархией	Управление корпоративной культурой, внимание к деталям реальной жизни в организации. Общие ценности, обряды и т. п.
1.4.	Конфликт между формальной и неформальной организациями	

Продолжение табл. 10.1

2.	Функционально-управленческие внутриорганизационные конфликты — вертикальные, горизонтальные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, ролевые	Конфликты между личностью и группой, межгрупповые, ролевые	Увеличение ресурсов, создание запаса в работе, запасов материалов и комплектов. Гласность и обоснованность в распределении. Стратегическое планирование
2.1.	Конфликты дефицита ресурсов из-за дефицита ресурсов, их распределения в организации. Всегда на всех чего-то не хватает	Конфликты дефицита ресурсов из-за дефицита ресурсов, их распределения в организации. Всегда на всех чего-то не хватает	Увеличение ресурсов, создание запаса в работе, запасов материалов и комплектов. Гласность и обоснованность в распределении. Стратегическое планирование
2.2.	Конфликты менеджмента в организации из-за ошибок в планировании, организации, принятии не самых лучших управленческих решений, слабого контроля	Конфликты менеджмента в организации из-за ошибок в планировании, организации, принятии не самых лучших управленческих решений, слабого контроля	Развитие управления, организационные изменения, бенчмаркинг. Сбор и анализ нужной информации. Стратегическое и оперативное планирование. Обогащение работы. Повышение компетентности менеджеров, их квалификация. Организация действенного контроля
2.3.	Конфликты в сфере финансов из-за злоупотреблений, нарушений действующего законодательства, несвоевременной уплаты налогов государству, субъектам РФ, муниципальным образованиям и др.	Конфликты в сфере финансов из-за злоупотреблений, нарушений действующего законодательства, несвоевременной уплаты налогов государству, субъектам РФ, муниципальным образованиям и др.	Постоянный контроль. Грамотный финансовый менеджмент. Проверки финансово-хозяйственной деятельности, ревизии, внешний аудит
2.4.	Трудовые конфликты из-за нарушений трудовой и производственной, технологической дисциплины	Трудовые конфликты из-за нарушений трудовой и производственной, технологической дисциплины	Четкие правила внутреннего распорядка, удобный режим работы. Контроль. Привлечение посредников, участие профсоюзов
2.5.	Внутриорганизационные, ролевые конфликты из-за ошибок в практике работы с персоналом, в отборе, повышении квалификации кадров.	Внутриорганизационные, ролевые конфликты из-за ошибок в практике работы с персоналом, в отборе, повышении квалификации кадров.	Создание и функционирование эффективной системы поиска, отбора, найма и адаптации персонала. Постоянное повышение квалификации менеджеров, всех работников
2.6.	Коммуникационные информационные конфликты возникают из-за того, что деловое общение в организации, информационные потоки отработаны слабо; постоянно возникает дефицит нужной оперативной информации. Сбои в работе	Коммуникационные информационные конфликты возникают из-за того, что деловое общение в организации, информационные потоки отработаны слабо; постоянно возникает дефицит нужной оперативной информации. Сбои в работе	Использование современных информационных технологий. Подготовка и внедрение информационной управляющей системы. Обучение персонала, повышение квалификации

¹ Составлено автором (Лукин Ю. Ф. Архангельск, 2006).

Окончание табл. 10.1

2.7.	Инновационные конфликты из-за нововведений по модернизации производства, проведения организационных изменений, реинжиниринга бизнес-процессов и др.	Инновационные конфликты из-за нововведений по модернизации производства, проведения организационных изменений, реинжиниринга бизнес-процессов и др.	Анализ изменений с помощью теории поля сил К. Левина. Общение, переговоры, соглашения. Обучение, повышение квалификации. Помощь. Поддержка. Мотивация. Ответственность за качество, программа новых ценностей, новая культура. Создание креативных отделов, венчурных команда и др.
3.	Структурнофункциональные конфликты — горизонтальные	Структурнофункциональные конфликты — горизонтальные	Реструктуризация, вертикальные, рациональные, межгрупповые
3.1.	Несоответствие структуры организации решаемым задачам. Различия в целях структурных подразделений и способах достижения целей	Несоответствие структуры организации решаемым задачам. Различия в целях структурных подразделений и способах достижения целей	Реструктуризация управления. Отработать функциональные связи между структурными подразделениями организации
3.2.	Конфликт между штабным и линейным персоналом	Конфликт между штабным и линейным персоналом	Для улучшения коммуникаций штабным служащим использовать прием «сначала уши, а потом приказывать». Создание целевых или автономных групп. Общий заместитель или куратор, координатор и др.
3.3.	Взаимозависимость решаемых задач структурными подразделениями организации, конфликтующими группами. Горизонтальные конфликты целей	Взаимозависимость решаемых задач структурными подразделениями организации, конфликтующими группами. Горизонтальные конфликты целей	Снижение взаимозависимости конфликтующих групп. Дифференциация и автономизация, перераспределение ответственности подразделений организации. Их «разведение» по ресурсам, целям, средствам и т. д.
3.4.	Конфликты неопределенности в сфере полномочий	Конфликты неопределенности в сфере полномочий	Отработка нормативных процедур, должностных обязанностей. Делегирование полномочий
4.	Конфликты с внешней средой	Конфликты с внешней средой	
4.1.	Конфликты с потребителями из-за низкого качества товаров и услуг, не устраивающего потребителей	Конфликты с потребителями из-за низкого качества товаров и услуг, не устраивающего потребителей	Внедрение системы качества
4.2.	Конфликты с поставщиками, нарушение договорных обязательств	Конфликты с поставщиками, нарушение договорных обязательств	Достоверная информация. Обеспечение правовой защиты
4.3.	Корпоративные конфликты (корпоративные войны). Слияния и поглощения	Корпоративные конфликты (корпоративные войны). Слияния и поглощения	Закон. Стабильность персонала

емой должности, баланса прав и обязанностей и другие, связанные с управлением персоналом, организационным поведением, стратегическим менеджментом, принятием решений. Все это имеет прямое отношение к качеству менеджмента в организации.

Организационно-управленческие конфликты, возникающие в процессе управления организацией, и основные направления менеджмента по их предупреждению для удобства восприятия студентами, слушателями сведены мною в таблицу. На ее основе дается задание менеджерам для самостоятельной работы по анализу конфликтов и их предупреждению в своей организации.

При профилактике конфликтов необходимо учитывать, что причины организационных изменений чаще носят не внутренний, а внешний характер: новые рынки, конкуренция и т. д.

2. СТРУКТУРИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в своей известной работе «Основы менеджмента» выделяют, как уже отмечалось в первой главе, четыре структурных метода разрешения конфликта: четкая формулировка требований к работе; координация, интеграция; общие цели, формирование общих ценностей; система вознаграждений¹.

Разъяснение требований к работе — это разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Работник должен знать, чем он должен заниматься? В каком объеме? Чего от него ждут в каждой данной ситуации? Какой уровень результатов должен быть достигнут? Кто представляет и кто получает различную информацию? Должны быть четко определены система полномочий и ответственности, политика, процедуры и правила.

Координационный и интеграционный механизмы — это цепь команд, установление иерархии полномочий, упорядочивающих взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организа-

¹ См.: Мескон, М. Основы менеджмента /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. С. 524 – 525.

ции. Если подчиненные имеют разногласия по какому-то вопросу, то конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией. Подчиненный должен знать, кому подчиняться, чьи решения выполнять. Средства интеграции — управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями; межфункциональные группы, целевые группы, совместные совещания отделов.

Общеорганизационные комплексные цели требуют совместных усилий двух и более сотрудников, групп или отделов. Направление усилий всех участников на достижение общей цели. Четко сформулированные цели для всей организации в целом способствуют тому, что руководители структурных подразделений будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Необходимо знать миссию, стратегию организации.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждение можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных целей, помогают другим группам и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Система вознаграждения не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

О.С. Виханский и А.И. Наумов в развитие указанных выше подходов к *структурным методам управления конфликтом* относят:

- использование руководителем своего положения в организации (приказы, распоряжения, директивы и т. п.);
- разведение частей организации — участников конфликта по ресурсам, целям, средствам или снижению их взаимозависимости;
- создание определенного задела в работе взаимозависимых подразделений, запас материалов и комплектующих;

- введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и др.);
- слияние разных подразделений и наделение их общей задачей (объединение отдела труда и заработной платы с отделом кадров в единый отдел развития персонала и т. д.)¹.

Стратегии управления вознаграждением, по мнению авторов учебника «Менеджмент (современный российский менеджмент)» под редакцией Ф.М. Русинова и М.Л. Разу, могут внести значительный вклад в достижение корпоративных и функциональных целей при помощи:

- развития корпоративной культуры — культуры гордости и климата успеха;
- подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся превосходства, исполнения, командной работы и качества;
- сигнализирования перспективным, значимым работникам, что компания хочет удовлетворить их ожидания по вознаграждению;
- обеспечения правильного состава и уровней вознаграждения, предоставляемого в соответствии с культурой в компании, потребностями работников и экономическим, конкурентным и рыночным окружением, в котором бизнес действует;
- связи стратегий, политик и процедур вознаграждения с ключевыми стратегиями бизнеса и инноваций, роста, развития и стремления к превосходству;
- развития жесткой ориентации на достижение непрерывных высоких уровней эффективности исполнения во всей корпорации посредством признания и поощрения успешного выполнения и увеличения уровня компетенции;
- указания для работников, какие типы поведения будут вознаграждаться и как это будет происходить, увеличивая таким образом мотивацию, ответственность и улучшение исполнения².

¹ См.: Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. С. 415–416.

² См.: Менеджмент: современный российский менеджмент / под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. М., 1998. С. 114.

Организационные формы мотивационного воздействия на работника могут иметь характер: долгосрочный, краткосрочный, периодически повторяющийся, разовый, единичный, стратегический, тактический (текущий). *Долгосрочные типы воздействия*, носящие стратегический характер, включают планирование трудовой карьеры; учет выслуги лет; систему пожизненного найма; участие в принятии решений; постоянные надбавки к заработной плате и др. *Краткосрочные типы воздействия* — это предоставление кредита; материальная помощь; продажа автомобиля со скидкой; оплата счетов по медицинскому обслуживанию; оплата транспортных расходов; специальные разовые премии др.

В соответствии с программным подходом к вознаграждению на некоторых предприятиях разрабатывается *целый комплекс программ и планов*: программы участия в успехе, прибылях; программы участия в управлении; программы страхования жизни; медицинские, стоматологические программы; пенсионные программы; стипендиальные программы; программы повышения квалификации; программы выплат по нетрудоспособности; программы развития карьеры; программы обучения смежным профессиям; программы гибких социальных выплат; программы кредитования, субсидий и скидок; программы спортивных, культурных и туристических мероприятий; программы помощи работникам, употребляющим алкоголь, носителям вируса СПИДа; программы гибкого рабочего времени.

Часть этих программ распространяется не только на самих работников, но и на членов их семей. Средства для их проведения поступают как из фондов предприятия, так и путем отчислений определенных сумм из доходов работников. Назначение данных программ — рост благосостояния и защищенности работников предприятия, сплочение коллектива, получение совместных выгод от программных и групповых форм решения проблем, стоящих перед каждым. Начинается эта работа, казалось бы, с малого — с понимания того, что для большинства людей важно не только иметь работу, но и ощущать свою полезность на этой работе, чувствовать себя частью данной организации, испытывать чувство причастности.

Простейшей формой, дающей возможность удовлетворить эту потребность и осуществлять мотивационное воздействие, является общение людей непосредственно на рабочем месте. Задача менеджера — познакомиться со своими подчиненными поближе, узнать, что они делают хорошо и чего хотят от собственной работы, а затем попытаться сориентировать организацию собственно на людей, создать дух единой рабочей команды, такой климат, в котором большинство работников сами создают себе стимулы для того, чтобы помочь предприятию добиться намеченных целей.

Полезным является развитие любых форм, сочетающих участие в результатах экономической деятельности с участием в управлении, начиная от периодических совещаний с подчиненными и заканчивая наделением работников долей собственности. Формы партисипативного управления весьма разнообразны. В Швеции, например, в компаниях более 100 человек назначается до трех директоров из числа рабочих (шведский акт о рабочих — директорах 1987 г.). В крупнейших немецких фирмах это число равно пяти. В Японии функционируют кружки качества, совместные консультационные комитеты, практикуется участие в распределении прибыли и акций. В США и Великобритании используется только участие в прибылях через распределение акций среди работников. В Швеции, Франции, Японии — участие в управлении сочетается с участием в прибыли.

В России многие методы из рассмотренных выше пока еще применяются недостаточно эффективно. Размеры оплаты труда таковы, что не позволяют удовлетворить научно обоснованные нормы потребления (треть населения имели доходы ниже прожиточного минимума). Кризис экономики и всеобщие неплатежи в конце XX в. вели к длительным конфликтным по своей сути задержкам по выплате заработной платы. Еще процветает уравнительная система распределения, сводящая к нулю мотивационные усилия менеджера и снижающая интерес к повышению квалификации и производительности у работников. Премии, вознаграждения используются не как стимулы, а как инструмент наказания за невыполнение требований администрации. Хозяйственный меха-

низм стимулирования ориентирован в первую очередь на методы материального стимулирования в ущерб другим формам. В этих условиях научно обоснованная мотивация, стимулирование труда работников, участие их в управлении становятся важным направлением структурирования конфликтов в организации, могут использоваться в качестве вознаграждения.

В формировании общих ценностей в организациях важное значение имеет **корпоративная культура**. Ее функции заключаются в том, что она формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; выражается в чувстве общности всех членов организации (мы); усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей; усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присутствие для нее стандарты поведения. Является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации. Новички осваивают эти правила поведения и только после этого становятся полноценными членами коллектива.

Корпоративная культура усиливает организационную сплоченность, порождает согласованность в поведении сотрудников, поощряется вознаграждением, продвижением по службе¹.

Как сотрудники познают организационную культуру? Через передачу истории создания и функционирования компании, разного рода легенд о руководстве, процедурах увольнения, реакции шефа на ошибки и т. п. Во многих организациях существуют свои ритуалы — это повторяющаяся последовательность деятельности, отражающая ценности организации; проведение юбилеев, наградений; подписание тарифных соглашений ночью, проведение совещаний, хотя решение уже принято, что создает иллюзию причастности. Символами могущества компании служат офис, территория, стиль одежды и др.

¹ См.: Карташова, Л.В. Поведение в организации: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. М., 1999. С. 189–190.

Используется свой уникальный язык, жаргон. Применяется символический менеджмент — акции, поведение, инсценировки, понятные окружающим; новые акценты при смене руководства, свой кодекс чести фирмы, делового поведения и т. д. Образ, впечатление об организации создают работающие в ней люди, их квалификация, умение работать с клиентами. Качество работы, уровень общей культуры, принципы менеджмента, надежность и эффективность деятельности — все это условия создания профессионального имиджа.

В организациях имеются сложившиеся убеждения относительно того, как должна быть организована работа, как должно осуществляться руководство, как нужно премировать и контролировать работников. Какова степень требуемой формализации? Какое сочетание послушания и инициативы требуется от подчиненных? Какое значение придается соблюдению часов работы, одежде или личным странностям? Существуют ли правила поведения или важны только результаты? Это все части культуры организации. Она отражается не только в оформлении помещений, типе людей, их отношении к карьере, но и в их умении управлять конфликтами. Необходимо отметить, что корпоративная культура иногда может приходиться в противоречие с окружающими организацию условиями внешней среды.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Организационные изменения — это действия, в процессе которых происходят различные преобразования в жизни организации, ее структуре, функционировании, нередко создающие конфликтные ситуации. Многие люди с недоверием относятся к организационным переменам. Одни воспринимают их с энтузиазмом, другие видят угрозу для себя. В таких ситуациях проявляется инстинктивный консерватизм, вполне понятное стремление человека к стабильности, к устойчивости своего положения.

Р. Дафт отмечает пять основных типов организационных изменений, затрагивающих технологии,

стратегии, товары, структуры и культуру людей¹. Преобразования в одной из сфер могут привести к изменениям в других частях организации. Технологические изменения связаны с процессом производства и осуществляются снизу вверх. Инновации, связанные с выходом на рынок новых товаров или услуг, отражаются на всей организации. Часто они являются результатом реализации новой стратегии. Структурные изменения относятся к иерархии властных полномочий, целям, структурам, административным процедурам. К административным изменениям можно отнести переход на командную структуру, внедрение политики отказа от курения, централизацию информационных систем и др. Стратегия — это план распределения ресурсов и достижения успеха в конкуренции, это управление изменениями. Это взгляд из будущего о том, какой должна быть организация, чтобы добиться успеха и выжить, несмотря на изменения. При этом существуют варианты выбора в соответствии с изменяющейся ситуацией. Стратегия формируется с учетом анализа изменяющейся внутренней и внешней среды.

Конкретные изменения в организации, вызывающие сопротивление работников, их прохладное отношение к инновациям, могут быть следующие.

1. *Модернизация производства*, внедрение новой техники и технологий. Обычно технологические изменения требуют изменений навыков и знаний, повышения квалификации работников организации.
2. *Выпуск новой продукции*, расширение оказываемых услуг. Новые товары разрабатываются путем усовершенствования уже имеющихся или осуществляется переход к выпуску совершенно новой для данной организации продукции.
3. *Всеобщее управление качеством (TQM)*, внедрение стандартов как инструмента организационных изменений. Эти и указанные выше изменения редко встречаются с восторгом среди всех работающих в организациях.

¹ См.: Дафт, Р. Менеджмент. С. 444 — 445.

4. *Реинжиниринг*, который, по определению М. Хаммера и Д. Чампи, есть фундаментальное переосмысление и радикальное проектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность¹.
5. *Изменения в организационной структуре организации* обычно проводятся сверху вниз нередко без участия самих работающих.
6. *Увольнение работников*, сокращение штатов в результате модернизации производства, внедрения более совершенной техники и технологий или по другим причинам нередко создают конфликтные ситуации.
7. *Новая система оплаты труда*, изменения в порядке вознаграждения обычно требуют определенного адаптационного периода.
8. *Обновление (пересмотр) должностных инструкций работников*, менеджеров с точки зрения подчиненности и контактов. Расширение обязанностей не всегда сопровождается наделением соответствующими правами.
9. Переход на другой режим работы, гибкий график.
10. Переход на международные стандарты бухучета. Требуется повышения квалификации, компетентности сотрудников.
11. *Использование системы «Шесть сигм»*. Пять шагов маршрута к «Шести сигмам» — это: идентификация ключевых процессов потребителей, определение потребительских запросов, измерение текущих результатов, расстановка приоритетов, анализ и внедрение усовершенствований, расширение и интеграция системы «Шесть сигм»².
12. *Другие организационные изменения* (слушатели могут дополнить этот перечень, выполняя самостоятельную работу).

¹ Хаммер, М. Реинжиниринг корпораций : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. СПб. : СПб. ун-т, 1999. С. 59.

² Маршрутная карта «Шесть сигм» приводится по: Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. СПб., 2005. С. 379.

Причины сопротивления изменениям могут быть самые разные. Это может быть узко понимаемый собственнический интерес, собственная выгода. Сопротивление переменам вызывается уверенностью сотрудников в том, что предлагаемые изменения в технологии или структуре организации негативно отразятся на их положении. Произойдут утрата властных полномочий, падение престижа, уменьшение доходов компании и их заработной платы. Низкая терпимость к изменениям вызывается нередко опасением, что работник не обладает необходимыми компетенцией, навыками и умениями. Можно выделить еще несколько стандартных причин того, почему люди сопротивляются изменениям: утрата контроля над событиями; чрезмерная неуверенность в себе; возможная потеря работы; прошлые обиды, реальные угрозы и т. д. Как справедливо пишет Р. Дафт: «Страх личных утрат — возможно, самое серьезное препятствие на пути организационных изменений»¹.

К другим причинам сопротивления переменам можно отнести также недостаток понимания и низкую степень доверия к тем, кто проводит изменения, внедряет инновации. Недостаток информации, возможность существования другой информации вызывает неопределенность, слухи, неправильное понимание намечаемых и проводимых изменений. Различия в целях, различная оценка ситуации ведут к открытому несогласию.

При проведении организационных изменений очень важен *подготовительный этап*, который включает осознание необходимости изменения; определение уровней, где происходит изменение: личность, группа, отдел, организация; определение сил (анализ поля сил), способствующих и сдерживающих изменения; определение вероятной степени сопротивления; выбор стратегии изменения. Профилактика конфликтов внутри организации с целью проведения необходимых организационных изменений требует анализа изменений с помощью теории поля сил, использования тех стратегий, которые помогают преодолеть сопротивление инновациям. Необходимо не только выбрать стратегию изменения, но и определить союзни-

¹ Дафт, Р. Менеджмент. С. 440.

ков, те потенциальные силы, которые способны стать движущей силой изменения: желания заказчика, например, возможности команды. Следует также провести анализ сопротивления изменениям. Кто будет оказывать сопротивление и почему? Оценка мощности противостоящих сил позволит выбрать наиболее действенную стратегию преодоления сопротивления изменениям.

В процессе самого изменения К. Левин выделяет следующие основные этапы его осуществления: 1) размораживание; 2) изменения; 3) замораживание; 4) оценка.

На первом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления и в умении заставить людей принять новый образ мыслей (систему взглядов), необходимый для осуществления изменения. Размораживание заключается в том, чтобы сформировать у работающих в организации людей необходимость проведения изменений. Для того чтобы сформировать нужное общественное мнение, подготавливать заранее людей к возможным переменам, проводится обсуждение предполагаемых изменений на рабочих совещаниях, семинарах, в отделах и департаментах, в бригадах и других структурах. Используются разные способы информирования работников. Проводятся беседы с теми, кто наиболее активно выражает неприятие предстоящих перемен.

Основная проблема второго этапа состоит в осуществлении изменения, и это требует очень тщательного планирования; экспертных оценок и быстрого, но качественного осуществления спланированных конкретных мер. Когда решение принято, очень важно провести необходимые изменения в возможно короткие сроки. Обычно, если изменения проводит новая команда, ей дается время от нескольких месяцев до полутора, чтобы осуществить намечаемые меры. Даже самые сплоченные и работоспособные организации не в состоянии жить и работать в процессе перманентных изменений. Если несколько лет подряд в российской системе образования говорят о его модернизации, то люди просто приспосабливаются к ситуации и перестают воспринимать проводимые реформы.

Задача предпоследнего, третьего этапа заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало посто-

Таблица 10.2

Стратегия изменений (по А.Н. Силину и др.)¹

Стратегия изменения	Подходы	Примеры
1. Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение работы в ультимативном порядке
2. Переговоры	Признание законности интересов других участвующих сторон, возможность уступок в процессе осуществления	Соглашение о производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
3. Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура
4. Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа по новым системам оплаты, по использованию станков, по новым инструментам
5. Стратегия, ориентированная на действие	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое определено в свете полученных результатов, большое вовлечение заинтересованных людей	Программа по снижению количества прогнатов и некоторые подходы к вопросам качества

¹ Источник: Силин, А.Н. Организационное поведение : учебник для вузов / А.Н. Силин, С.А. Резник, А.Н. Чаплина [и др.] ; под ред. Э.М. Короткова, А.Н. Силина. Тюмень : Вектор Бук, 1998. С. 68 — 69.

янным. Официально и неофициально закрепить это в соответствующих инструкциях, правилах поведения. Люди должны принять изменение, сделать его частью обновляющейся корпоративной культуры. Надо заморозить ситуацию и дать время для того, чтобы проявились реальные последствия проведенных изменений. Последним этапом программы по осуществлению изменения является этап оценки. Необходимо получить обратную связь. Можно провести опрос работающих, фокус-группу, узнать мнение экспертов и сделать соответствующие выводы и рекомендации.

Под *стратегией изменений* понимается тот или иной управленческий подход, выбранный в зависимости от обстоятельств. Какой-то одной наиболее оптимальной стратегии изменения не существует. Каждая стратегия может быть приемлемой в соответствующей ситуации. На выбор стратегии изменений влияют: темп осуществления изменений; степень и вид сопротивления, которые можно ожидать; сила (полномочия) инициатора изменения; объем требуемой информации; факторы риска.

Одним из наиболее важных параметров при изменении является скорость его осуществления. Чтобы быстрее провести изменения, необходимо их четкое планирование, незначительное привлечение других и попытка преодолеть любое сопротивление. И наоборот, замедляет проведение изменений нечеткое их планирование, значительное привлечение других, стремление свести к минимуму любое сопротивление.

К тактике изменений, по Р. Дафту, относятся:

1. Коммуникации и образование, применение программ обучения.
2. Участие. Привлечение пользователей и потенциальных оппонентов к процессу осуществления изменений. Участие персонала в изменениях позволяет менеджменту оперативно выявить возможные проблемы и осознать различия в восприятии перемен.
3. Переговоры. В ходе их заключается сделка и стороны договариваются о принятии желаемого изменения.
4. Принуждение. Применение менеджментом формальной власти, когда противников перемен ста-

вят перед выбором между преобразованиями и лишением части вознаграждения или работы.

5. Поддержка высшего руководства. Это говорит о значимости для организации проводимых преобразований. Такая поддержка необходима, когда изменения затрагивают несколько подразделений или предполагается перераспределение ресурсных потоков. Без поддержки высшего руководства планы преобразований будут до бесконечности обсуждаться менеджерами отделов. Отсутствие открытой поддержки означает замедление преобразований в силу противоречивости исходящих от руководства сигналов¹.

В быстро меняющейся обстановке современных организаций появляется все больше правил поведения, которые не обладают постоянством. Трудно разобраться, какой поступок будет уместен в данной конфликтной ситуации и как к нему отнесутся люди. Изучение ситуаций можно назвать планированием и размышлением, в худшем случае — навязчивыми идеями. Планирование проводится в соответствии с целями и задачами, а навязчивая идея — это триумф форм анализа над его содержанием. Навязчивая идея заставляет вновь и вновь идти по кругу, вместе с ней появляется и принуждение. Принуждение — это постоянное возвращение к действию, цель которого не в выполнении определенной работы во внешнем мире, а в успокоении бурлящего внутреннего мира. Ряд вопросов решается иногда так, словно ситуация кризисная, царствует принуждение, а планирование и выработка решений отходят при этом на второй план.

Реинжиниринг, по определению М. Хаммера и Д. Чампи, есть фундаментальное переосмысление и радикальное проектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность². Реинжиниринг обычно начинается

¹ См.: Дафт, Р. Менеджмент. С. 442 — 443.

² См.: Хаммер, М. Реинжиниринг корпораций : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи.

Таблица 10.3
Преимущества и недостатки способов преодоления сопротивления изменениям¹

Подход	Этот подход обычно используется	Преимущества	Недостатки
1. Образование + общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации и анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать	Может требовать много времени, если вовлечь большое количество людей
2. Участие + вовлечение	Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменений, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности, и любая соответствующая информация войдет в план	Этот подход может требовать много времени, если участники организации используют не то изменение
3. Помощь + поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Наилучший подход при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим и длительным и потерпеть неудачу
4. Переговоры + поддержка	Когда отдельные служащий или группа явно теряют что-то при осуществлении изменений и когда группа обладает значительными силами для сопротивления	Иногда это является простым путем избежать сильного сопротивления	Может стать очень дорогостоящим, если ставить цель добиться согласия только путем переговоров
5. Манипуляция + кооптация	Когда другие тактики не сработают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем	Может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют
6. Явное и неявное	Когда необходимо быстрое осуществление изменений, и когда инициаторы изменений обладают силой	Отличается быстрой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискovaný способ, если люди остаются недовольными инициатором

¹ Источник: Силин А.Н., Резник С.А., Чаплина А.Н. и др. Указ. соч. С. 66—67.

«с чистого листа» — без готовых заранее предложений, каких-то заданных мер. Ничего не принимается на веру как нечто само собой разумеющееся. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, он нацелен на то, что должно быть. Это решительный отказ от всего отжившего. Осуществить реинжиниринг бизнеса — это все равно, что создать бизнес заново, а не усовершенствовать уже существующее дело. Он призван обеспечить общий мощный рост результативности. Реинжиниринг нужен только тогда, когда необходимо осуществить серьезный стратегически важный прорыв.

Именно так действовали доктор экономических наук В.Я. Крупчак и его команда в 1998 — 2003 гг. в ОАО «Архангельский ЦБК», интуитивно, но решительно, пересмотрев использование всех ресурсов, перестроив управление, выделив приоритеты и приблизив производство гофротары к потребителю. Реинжиниринг можно определить двумя словами — «начать сначала». Это поиск новых моделей организации работы.

В прошедшей реинжиниринг компании работники должны придерживаться следующих убеждений. Клиенты целиком платят нам зарплату, поэтому я должен делать все, чтобы удовлетворить их. Каждое трудовое задание в компании существенно и важно, поэтому я имею большое значение. Простое появление на работе не является достижением, так как мне платят за созданную мною стоимость. Ответственность за дело сосредоточена на конкретном рабочем месте, поэтому я должен взять на себя решение проблемы. Я принадлежу к команде, поэтому мы либо побеждаем, либо терпим неудачу все вместе. Никто не знает, что произойдет завтра, поэтому постоянное обучение является частью работы.

Подобные ценности и убеждения для работников любого российского предприятия пока еще только становятся содержанием организационного поведения, культуры, миссии. Важную роль (даже определяющую) в реинжиниринге бизнеса играют информационные технологии и другие факторы. Можно ли перенести эти и другие элементы реинжиниринга на многотысячный производственный коллектив? Эта проблема требует изучения, проведения дальнейших конкретных

исследований. Видимо, пример ОАО «Архангельский ЦБК» — это пока только пример управляющей команды, в большей степени успех «Титана»¹. Другие аспекты пока нуждаются в дальнейшем анализе. Но сам по себе факт подъема АЦБК и стабилизации его работы в конце XX — начале XXI в. вполне реален. И чем больше будет таких компаний на Европейском Севере России, тем эффективнее будет работать экономика.

4. ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ. БЕНЧМАРКИНГ

Управление качеством является необходимым условием предупреждения и разрешения конфликтов. Оценка качества менеджмента организаций на основе общих индикаторов успешности и качества менеджмента применяется в России сравнительно не так давно. На основе ежегодного анализа итогов финансово-экономической деятельности российских предприятий рассчитывается их ЭКСИН-рейтинг, Российский союз промышленников и предпринимателей определяет 1000 лучших российских предприятий. Оценка качества менеджмента на основе «методологии всеобщего менеджмента качества» (Total Quality Management, TQM) позволяет оценивать не только производственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, но и его научно-техническую, маркетинговую и кадровую работу.

По определению Европейской экономической комиссии ООН *Total Quality Management* — это:

- стратегия построения устойчивой модели хозяйствования на национальном и региональном уровнях, основанной на деятельности конкурентоспособного инвестиционно привлекательного, цивилизованного, безопасного и социально ответственного бизнеса;
- фундамент корпоративного управления, основанного на информационных технологиях в управленческой, информационной, технологической и технической сферах, организующего эффективную работу по раскрытию потенциала компаний в интересах потребителей, акционеров, работников и общества;

¹ См. в разделе «Кейсы»: «Передел собственности в ЛПК на примере ОАО «АЦБК»».

- механизм для экономического мониторинга и оценки деятельности хозяйствующих субъектов, создающий основу для эффективного стимулирования процессов развития и совершенствования.

В настоящее время TQM — один из основных инструментов реализации Концепции устойчивого развития, принятой на конференции ООН (Рио-де-Жанейро, 1992). На основе TQM созданы международные стандарты, из которых наиболее известны система менеджмента качества ИСО 9001:2000 и система экологического менеджмента ИСО 14001:2004. Стандарты ИСО серии 9000 являются универсальными и могут применяться в любой организации независимо от вида и масштабов ее деятельности, ее организационно-правовой формы, места нахождения.

ИСО 9001:2000 — наиболее популярный сертификационный стандарт на системы менеджмента во всем мире. Его внедрение дает организации конкурентные преимущества, которые можно условно классифицировать так.

Организационные преимущества:

- упорядоченный, регулярный менеджмент;
- четкое распределение ответственности и полномочий;
- согласованное взаимодействие процессов и функций;
- высвобождение высшего руководства для стратегического управления;
- повышение безопасности работ производственного персонала за счет его квалификации и компетентности, культуры производства, стабильной работы оборудования и техпроцессов.

Экономические преимущества:

- оптимизация использования ресурсов, повышение производительности труда;
- сокращение затрат на устранение несоответствий — «скрытого производства»;
- сокращение экономических потерь от применения в производстве неисправного оборудования, оснастки, средств измерений;
- сокращение рекламаций, штрафов и выплат компании в связи с различными несоответствиями;
- расширение рынков сбыта.

Репутационные преимущества:

- улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон, формирование и продвижение привлекательного имиджа, бренда;
- завоевание приверженности потребителей;

- повышение лояльности сотрудников, улучшение психологического климата;
- улучшение отношений с поставщиками;
- национальное и международное признание компании при участии в конкурсах и рейтингах по качеству менеджмента.

Стратегические преимущества:

- преимущество знаний и опыта сотрудников, трансформация их знаний и опыта в интеллектуальный потенциал компании;
- рост нематериальных активов и повышение капитализации компании;
- возможность тиражирования бизнеса;
- подготовленность к инновациям, реинжинирингу бизнес-процессов¹.

Деятельность организаций, действующих в соответствии с международными стандартами на основе модели TQM, ориентируется на потребителя (заказчика); осуществляется ведущая роль руководства в управлении, вовлечение работников в улучшение качества. В управлении качеством реализуется системный подход, постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками. Стандарты можно применить к организациям всех типов и размеров с учетом географических, культурных и социальных условий.

Внедрение стандартов снижает конфликтность в бизнесе, экономическом производстве и управлении. Сегодня российские предприятия резко отстают в сертификации по стандарту ИСО 1400, внедрению других стандартов, что может вызвать конфликтные ситуации при вступлении России в ВТО. По данным сертификационного общества DNV, в России осуществляется чуть более 100 проектов по внедрению стандартов экологического менеджмента в соответствии с ISO 14001, тогда как число сертификатов соответствия этому стандарту в мире превысило 36 000². Ситуация осложняется тем, что в мировом менеджменте появляются новые, более совершенные и унифицированные стандарты, внедре-

¹ Цит. по: Тульчинский, Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. С. 168 – 169.

² См. там же. С. 173.

ние которых в российской практике и в обучении менеджеров оставляет желать много лучшего.

В российском менеджменте качества не получил пока широкого распространения метод «Шести сигм», тем более что его внедрение отчасти сопряжено с созданием конфликтных ситуаций. «Шесть сигм» — это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя. «„Шесть сигм“ — это стратегический подход, который работает для всех процессов, продуктов и отраслей»¹.

Строчная буква греческого алфавита «сигма» обозначает стандартное отклонение — это статистический способ описания величины вариации в наборе данных, группе изделий или процессе. «Шесть сигм» — это статистический показатель качества процесса или продукта; цель в области совершенствования деятельности, которая стремится к совершенству; система менеджмента, направленная на достижение устойчивого лидерства в бизнесе и на производство товаров мирового уровня качества. За последнее время этому подходу уделяется все большее внимание, что, по-видимому, вызвано внушительными экономическими достижениями, увеличением прибыли тех компаний, что заявляют о своей приверженности данному направлению.

План маршрута к «Шести сигмам» — последовательность внедрения этой системы и запуска первых проектов по совершенствованию. Маршрут — это пять шагов, в которых представлена совокупность «ключевых компетенций успешной организации XXI века».

1. Идентификация ключевых процессов потребителей.
2. Определение потребительских запросов.
3. Измерение текущих результатов.
4. Расстановка приоритетов, анализ и внедрение усовершенствований.
5. Расширение и интеграция системы «Шесть сигм».

¹ Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. СПб. : Изд. дом СПб. ун-та, 2005. С. 360.

Чтобы выполнить задачи, которые ставит концепция «Шесть сигм», одних скромных пошаговых усовершенствований мало. В каждой сфере деятельности нужны самые настоящие «прорывы». Выражаясь терминами статистики, достичь «Шести сигм» — значит практически полностью избавиться от дефектов в процессах или продуктах. В реальности это один из конфликтных процессов.

Бенчмаркинг. Одной из актуальных задач для российского бизнеса становится эталонное сопоставление (benchmarking) — это систематический и непрерывный процесс измерения организации. Это деятельность по повышению результативности работы предприятия посредством сопоставления процесса в своей компании с организациями-лидерами, имеющими лучшие процессы в мире. Сотрудник компании «Хегох» Р.-К. Кэмп, автор популярного издания «Бенчмаркинг: поиск наилучшего промышленного опыта, ведущего к превосходству в сфере производства», дает следующее определение эталонному сопоставлению — это «постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства своих самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своей области»¹.

Г.В. Широкова дает в своей работе по управлению организационными изменениями такое определение: «Бенчмаркинг (от англ. benchmark — начало отсчета) — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия — в логистике, маркетинге, управлении персоналом, совершенствовании бизнес-процессов и является одним из инструментов проведения организационных изменений»².

¹ Белокоровин, Э.А. Малый бизнес: пути развития : Опыт обучения по «Президентской программе подготовки управленческих кадров для народного хозяйства РФ» и стажировки в Японии / Э.А. Белокоровин, Д.В. Маслов ; Помор. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова ; Иванов. гос. энергетич. ун-т. Фак-т экономики и управления. Архангельск : Март, 2003. С. 77.

² Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями. С. 337.

Цель бенчмаркинга — научиться перенимать опыт других, неважно, работают они в одной с вами области или нет. При этом, с одной стороны, могут возникать конфликты с внешней средой. Бенчмаркинг может стать причиной конфликтов при нецивилизованном получении информации о лучшем опыте, нелегальном применении новейших технологий, выпуске контрафактной продукции. С другой стороны, вполне очевидно, что можно говорить о применении бенчмаркинга в управлении конфликтами внутри организации, имея в виду его позитивные последствия, способствующие совершенствованию деятельности организации. Бенчмаркинг позволяет экономить время и средства на изобретение какого-либо организационного метода, инструмента, которое уже давно существует. Повторное изобретение колеса может привести к худшей версии.

Выделяется несколько видов эталонного сопоставления. *Внутренний бенчмаркинг* — сравнение различных процессов внутри самой организации. *Конкурентное эталонное сопоставление* — анализ стратегии, процесса и практических методов конкурентов в той же отрасли. Российские компании нередко используют именно конкурентный бенчмаркинг. Открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами встречается очень редко. Поэтому используется конкурентная разведка, анализ ситуации специалистами, опросы потребителей и другие методы. *Общий бенчмаркинг* — анализ процессов и функций в лучших хозяйственных решениях без ограничения по отраслевой принадлежности. *Стратегическое эталонное сопоставление* — опережающий анализ будущих направлений и вариантов для выбора на рынках, в процессах, технологиях и распределении ресурсов, которые могут оказать влияние на стратегическое направление и развитие. *Глобальный бенчмаркинг* — сравнение с лучшими предприятиями мирового уровня.

Предупреждению конфликтов способствует соблюдение определенной процедуры изучения лучшего опыта. Участники процесса эталонного сопоставления (компании, проводящие бенчмаркинг, и предприятия, выступающие в качестве эталона) придерживаются

в процессе сотрудничества принципов легальности, открытого обмена опытом, конфиденциальности и др. Полученная информация используется у себя в компании, контакты осуществляются только с установленными лицами. Эталонное сопоставление не следует рассматривать как простой конкурентный анализ или экскурсию на рабочее место, это не копирование или подражание и тем более не промышленный шпионаж.

Последовательность проведения эталонного сопоставления обычно выглядит следующим образом:

- анализ бизнес-процесса своей компании с использованием инструментов TQM и определение этапа бизнес-процесса, который необходимо совершенствовать;
- выбор партнера по эталонному сопоставлению и определение объекта сопоставления (этап бизнес-процесса в эталонной компании);
- определение естественных ограничений по реализации проекта (объективно проанализировать, какие элементы эталонного процесса невозможно внедрить);
- разработка плана реформирования, четкое распределение ролей и ответственности участников проекта;
- осуществление проекта;
- оценка результатов реформирования и совершенствование процесса.

Специалисты компании «*Fuji-Xerox*» советуют проводить эталонное сопоставление, учитывая следующие моменты: найдите лучшую компанию в своем классе; не изучайте чересчур скрупулезно финансовый отчет компании — эти цифры вряд ли подойдут вам; обращайтесь внимание на производственный процесс, который применяется в фирме, а также на производственные цифры технологического процесса, являющегося объектом вашего исследования.

Компания «*Digital*» разработала следующий план проведения бенчмаркинга.

1. Определить предмет бенчмаркинга. Ответить на вопрос: «Каковы ключевые факторы успеха в области, которая является объектом исследования бенчмаркинга?»

2. Проанализировать собственный опыт.
3. Выявить, кто или что является лучшим в сфере, в которой работает компания. Кто выполняет данный вид работы на мировом уровне?
4. Изучить, как они делают это. Что способствует достижению мирового уровня (факторы)?¹

Рассматривая организационные изменения, реинжиниринг, бенчмаркинг и другие направления современного менеджмента с позиций управления конфликтами, мы все время ищем ответ на вопрос: «Каким должен быть современный эффективный менеджмент, чтобы снизить уровень конфликтности в организации, добиться наилучших финансово-экономических и социальных результатов? Что делать, чтобы свести к минимуму негативные последствия конфликтов в организации? Как уменьшить возникающее конфликтное сопротивление инновациям, организационным изменениям? При этом ни на минуту не забывая, что снижение уровня конфликтности не является сегодня самоцелью общего менеджмента. Управление конфликтами есть всего лишь одно из направлений стратегического и оперативного менеджмента. И наличие или отсутствие конфликтов еще не является свидетельством высокой корпоративной культуры. А может быть, всего важнее человеческое взаимодействие, комфортность и роскошь общения личностей, толерантность, позитивное поведение, а не экономика и прибыль? Зачем мы работаем? В каких условиях?»

В качестве примеров профилактики продуманных до мелочей организационных изменений можно также привести опыт японского менеджмента, применяющего упорядоченные технологии, горизонтальные коммуникации — *тоетизм*. Основные элементы этой технологии таковы.

1. Реализация концепции «*шоугзинка*» — системы регулирования объемов выпуска продукции путем упорядочения и перераспределения рабочей силы. Гибкое перераспределение рабочих на производственной линии позволяет изменять такт потока в соответствии со спросом на продукцию фирмы (обычно это изменения на предстоящий месяц). Условиями для проведения подобных мероприятий являются: рациональное раз-

¹ См.: Белоковин Э.А., Маслов Д.В. Указ. соч. С. 80–81.

мещение станков, перестановка рабочих и определение для них таких маршрутов обслуживания станков, которые соответствуют такту потока и необходимым объемам производства в данный период, наличие в достаточном количестве производственного персонала — хорошо подготовленных рабочих-многостаночников, постоянная оценка и периодический пересмотр последовательности выполнения технологических операций, отражаемых в карте трудовых процессов, постоянное обучение на рабочих местах, в «кружках качества», за счет ротации.

2. Преимущественно *горизонтальные коммуникации*, когда основная масса оперативной информации, управляющей и регулирующей производственный процесс, движется навстречу материальным потокам, не проходя через высшее звено управления.
3. «Канбан» — система оперативного обеспечения производства материальными ресурсами «точно в срок».
4. «Джидока» — система сплошного контроля качества всех предметов труда на каждом рабочем месте.
5. «Кайзен» — система постоянного поиска путей улучшения качества, безопасности и эффективности труда и продукции, унификации продукции, снижения трудоемкости производства. В условиях пожизненного найма рабочие понимают, что их рационализаторские предложения и усилия руководства направлены не на то, чтобы сделать их работу труднее, а на то, чтобы не было лишних движений, чтобы производить больше продукции как основы процветания фирмы и работников.
6. *Бригадная организация труда*, сотрудничество и взаимопомощь.
7. Ориентация всех трудовых коллективов на *достижение конечных результатов*, связанных с конечными результатами фирмы в целом; целевое управление.
8. Постоянное развитие работников, их *обучение, повышение квалификации*, чтобы безболезненно производить перестановки работников, вытекающие из требований рынка. Кстати, здесь японцам удалось совместить «несовместимое» (по мнению представителей западной трудовой культуры): широту и глубину квалификации, что вписывается в понятие «японского чуда», сочетание высокого качества продукции с ее массовым выпуском и дешевизной.
9. *Синхронизация производства* в целом, минимизация численности рабочих также по производству в целом.
10. *Особые отношения с поставщиками и банками*, основанные на сотрудничестве и учете интересов сторон.

Поскольку данная система менеджмента связана с движением на первое место личности работника и трудового коллектива, повышением их роли в достижении целей организации, постольку важнейшую роль в успехе общего дела играет качество рабочей силы и ее отношение к труду на предприятии. Такие факторы обогащения труда, как принятие решений, самостоятельность, ответственность, обратная связь и другие, полноценно применяются в основной производственной ячейке. То есть делегирование функций оперативного управления производством персоналу основного производственного звена подразумевает способность этого звена эффективно выполнять возложенные функции, избегая конфликтных ситуаций.

Японские работники воспринимаются как самостоятельные, способные к принятию грамотных ответственных решений творческие личности. Это, в свою очередь, предъявляет повышенные требования к системе управления персоналом, от деятельности которой и зависит качество персонала фирмы и его развитие, а также степень удовлетворенности трудом и, следовательно, отношением к труду и отдача. Повышение роли работника, группы в решении оперативных задач, перенос акцента с материальных факторов производства на человеческие определяет и ведущую роль служб управления персоналом. Совершенно справедливо, что менеджер по персоналу в этих условиях на ведущих японских фирмах — второе лицо в иерархии рангов после главы фирмы.

Сравнение элементов развитых современных систем «вертикальной коммуникации» и «горизонтальной коммуникации» позволяет понять их преимущества и слабые стороны.

В крупных японских фирмах типа Toyota в качестве элемента профессионализма определяются и развиваются так называемые *контекстуальные навыки*. Эти навыки приобретаются только в процессе работы в данной фирме, являются элементом группового потенциала, проявляются только в данной фирме, в специфике организации индивидуального и особенно группового труда в ней, в специфике трудовой группы (коллектива) и поэтому являются высокой ценностью только в контексте этой трудовой среды. Благодаря развитию контекстуальных навыков (настроенность на сотрудничество, групповое взаимодействие, слаженность коллектива, самостоятельность в принятии решений, ответственность, обратная связь, обогащение труда, постоянное развитие) актуализируется не только личный, но и групповой потенциал, потенциал постоянно идущей социализации человека.

Сравнение систем вертикальной и горизонтальной коммуникации

Наименование фактора	Вертикальные коммуникации	Горизонтальные коммуникации
Внешняя среда	Стабильный, устойчивый спрос	Динамичный, «потребительский» спрос
Оперативное планирование и регулирование	Жестко централизованное	Гибкое, децентрализованное, «канбан»
Информационные потоки	Через централизованные службы управления	По горизонтали, информационные потоки на встречу материальным
Реакция на глобальные шоки	Через централизованные службы управления	По системе «канбан», за счет маневра рабочей силой
Реакция на локальные шоки	За счет цеховых запасов	За счет внутренних ресурсов цеха и «канбан»
Квалификация работников	Узкая специализация, монофункциональность	Широкая специализация, многофункциональность, контекстуальные навыки
Обучение работников	В основном быстрое, на рабочем месте	Все формы обучения, в том числе общее образование и ротация, в том числе между цехами
Произвол администрации	Ограничен за счет четкой регламентации труда	Не сказывается за счет отношения патернализма, причастности, управления по целям и др.

Окончание табл. 10.4

Факторы, определяющие отношение к труду	Высокий (но узкий) профессионализм, чувство незаменимости, факторы обогащения труда, целевое управление, причастность, корпоративная этика, индивидуальный подход, гибкое стимулирование	Ясность целей, творчество, причастность, факторы обогащения труда, прямые контакты с руководством, уважение и самоуважение, поощрение по оперативному управлению, семейная атмосфера, патернализм организации
Факторы эффективности	Минимизация запасов при стабильности и жестком плане, максимизация использования оборудования, экономия за счет глубокого разделения труда (статическая эффективность)	Гибкость производства, максимизация использования рабочей силы, экономия за счет вспомогательных рабочих, на хранении запасов, на администрации, а также факторы системы «канбан» (динамическая эффективность)
Факторы неэффективности	Негибкость, «антишоковые запасы», потери на коммуникациях и переговорах	Издержки при создании и поддержании системы
Значение службы управления персоналом	Невелико, службы УП довольно слабы, функции в основном учетные	Службы УП сильные, их руководители — вторые лица корпорации, функции анализа, развития персонала
Оборудование	ГАП, станки с ЧПУ, конвейерные линии, рабочие ячейки	Универсальное оборудование малых серий на основе многофункциональных станков для поточных линий и агрегатных станков
Режим труда и отдыха	Двух-, трехсменный	Двухсменный с большими межсменными перерывами (I смена — 8 — 17 ч, II — 21 — 6 ч)
Подходы к организации труда	Основа организации — рабочее место, бригады, участки, цех	То же, но как часть организации всего производства в целом

У работника формируется и культивируется гордость за совместно достигнутые высокие результаты, за фирму и за ценность собственной персоны для фирмы и группы, а желания поменять место работы почти не возникает, поскольку в другой фирме эти уникальные навыки не нужны (там другая организация труда и культура), времени на выработку новых навыков потребуется много, а факторы удовлетворенности трудом заработают не скоро.

Несомненно, что указанные выше подходы являются профилактическими по своей сути в отношении возникновения конфликтов. Все это очень важно в предупреждении конфликтных ситуаций и в российских организациях. При этом стоит заметить, что современный бизнес по-российски утратил немало ценного из того, что было в Советском Союзе и что применяется сейчас в Японии. Об этом говорят те наши выпускники Президентской программы подготовки управленческих кадров, которые побывали на стажировках в Японии и лично увидели преимущества японского менеджмента.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ПОВТОРЕНИЯ, КОНТРОЛЯ

1. Почему качество общего менеджмента является профилактикой в предупреждении конфликтов? Приведите известные вам примеры позитивного и негативного влияния организации, планирования, мотивации, контроля на возникновение конфликтов в организации.
2. Каким должен быть современный эффективный менеджмент, чтобы снизить уровень конфликтности в организации, добиться наилучших финансово-экономических и социальных результатов?
3. Какие показатели применяются для оценки эффективности организационных изменений?
4. Какие структурные методы управления конфликтом используются в организациях?
5. Какое значение имеет корпоративная культура в разрешении конфликтов?
6. Назовите основные принципы реинжиниринга. Как они применяются в российской практике ведения дел?

7. Приведите примеры типичных ошибок или дефектов в бизнес-процессах российских компаний? Какие шаги включает технология «Шести сигм»?
8. Опишите кратко способы сопротивления переменам в организации. Какие модели организационных изменений эффективно используются в бизнесе?
9. Концепция оптимизации бизнес-процессов основывается на методике быстрого анализа решения (FAST); бенчмаркинге процесса; перепроектировании процесса; реинжиниринге процесса. Каким образом реализация указанных подходов влияет на снижение уровня конфликтности в организациях?
10. Качество менеджмента основывается на стандартах, которые используются в международной практике. Какие стандарты качества известны вам? Что сдерживает их применение в России?
11. Что реально можно использовать из японского менеджмента в российских условиях?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Качество менеджмента в организации»

Сделайте анализ менеджмента в той организации, где вы работаете. Всего не более 2500 слов. Оценивается по десятибальной системе, всего до 50 баллов.

1. Дайте краткую характеристику той организации, где вы работаете. Полное название организации. Месторасположение. Год основания. Количество работающих. Основной вид деятельности. Основные клиенты. Годовой объем продаж. Основные географические рынки. Торговая марка. Сделайте анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз вашей организации.
2. Каким образом осуществляется стратегическое планирование? Есть ли стратегия развития, миссия вашей компании, фирмы, ООО? Как осуществляется оперативное, текущее планирование работы департаментов, отделов, цехов, менеджеров?
3. Как и кто принимает решения в вашей организации? Как организовано выполнение поставлен-

- ных задач, принятых решений? Часто ли возникают конфликты?
4. Дайте оценку делового общения, практики сбора и анализа необходимой в работе информации. Возникают ли при этом конфликтные ситуации?
 5. Проанализируйте организационно-управленческую структуру предприятия: функциональная, продуктовая, географическая, матричная, ориентированная на группы клиентов, дивизиональная. Отвечает ли она поставленным задачам? Как часто возникают конфликтные ситуации между структурными подразделениями организации: отделами, цехами, департаментами и т. п.
 6. Приведите примеры проведения организационных изменений, внедрения инноваций в деятельности вашей организации. Каковы были их последствия?
 7. Как вы оцениваете мотивацию персонала? Обогащение работы? Повышение компетентности менеджеров, их квалификации? Ролевые конфликты?
 8. Какие стратегии маркетинга применяются реально в вашей организации? Оцените их эффективность?
 9. Оцените уровень финансового менеджмента, финансовое положение организации, где вы трудитесь.
 10. Какие способы, методы контроля используются в организации и оправдывают ли они ожидания? Применяется ли самоконтроль? Выводы и предложения.

«Причины возникновения конфликтов и их предупреждение»

Сделайте анализ социально-психологических и организационно-управленческих причин возникновения конфликтов в известных вам организациях, компаниях, фирмах. Заполните таблицу (с. 459–460). Оценка производится по десятибалльной системе. Всего до 50 баллов.

«Организационные изменения, которые вы планируете в своей работе»

На основе вашего описания изменения, его анализа при помощи СТЭП-факторов, поля сил Левина, анализа оказываемого данному изменению сопротивления,

№	Причины возникновения конфликтов	В какой степени это проявляется в организации	В чем заключается предупреждение конфликтов (примеры)
1.	Индивидуальные различия людей, столкновение их интересов, мнений, различных ценностных ориентаций		
2.	Дефицит ресурсов, перманентная борьба за ресурсы		
3.	Слабый менеджмент, просчеты, ошибки в планировании, организации, принятии управленческих решений		
4.	В недостаточной степени удовлетворяются базовые физиологические и социальные потребности работников. Отсутствует должное стимулирование труда		
5.	Борьба за статус, за власть внутри самой организации		
6.	Нарушения трудовой и производственной дисциплины. Не все работники соответствуют требуемым профессиональным, нравственным качествам для своей должности		

7.	Нет эффективно действующей системы поиска, отбора, найма и адаптации персонала. Не выделяются нужные ресурсы на обучение и повышение квалификации менеджеров, работников						
8.	Деловое общение в организации, информационные потоки отработаны слабо. Постоянно возникает дефицит нужной оперативной информации						
9.	Нарушения финансовой дисциплины, действующего законодательства, слабый контроль финансово-хозяйственной деятельности в организации						
10.	Несоответствие структуры организации решаемым задачам. Различия в целях структурных подразделений и способах достижения целей						
11.	Взаимозависимость решаемых задач структурными подразделениями организации						
12.	Неопределенность в сфере полномочий. Слабость нормативных процедур						
13.	Традиции, общие ценности, нормы поведения, противоречивые официальной корпоративной культуре в данной организации						
14.	Инициативы по модернизации производства, проведение любых организационных изменений						

а также сделанных выводов и оценки порекомендуйте некоторые мероприятия по улучшению планирования и управления изменениями в той организации, где вы работаете. Всего до 50 баллов. Необходимо ответить на следующие вопросы.

I. Подготовка

1. На каком уровне будут происходить изменения?
2. Какие параметры вы будете контролировать перед осуществлением изменения, в процессе и после его выполнения, чтобы оценить его результаты?
3. Какой темп необходим для осуществления изменения?
4. Какие ресурсы понадобятся для выполнения задания?

II. Размораживание

1. Как вы будете доносить до заинтересованных лиц информацию о стратегии изменений?
2. Как вы будете наблюдать за изменением?

III. Изменение

1. Касается ли изменение, по возможности, минимального числа людей?
2. Если нет, то как можно его уменьшить?
3. Какие проблемы могут возникнуть?
4. Как и кому вы будете сообщать о результатах программы изменения?
5. Каковы критерии успеха?
6. Какая подготовка будет необходима для работников?

IV. Замораживание

1. Что вы могли бы предложить для сохранения произошедших изменений?
2. Понадобится ли последующее обучение?

V. Оценка

1. Какими параметрами вы будете пользоваться?
2. Как и когда вы будете собирать информацию?
3. Как вы будете сообщать о результатах?

Выводы

Проделав точный и глубокий анализ в данной работе, вы сможете оценить свою компетентность в областях планирования, управления и осуществления изменений в организации.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 3-е изд. — М. : Гардарика, 1998.

Дафт, Р. Менеджмент : пер. с англ. — 6-е изд. / Р. Дафт. — СПб. : Питер, 2006.

Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2005.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов / Ф. Лютенс. — М. : ИНФРА-М, 1999.

Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури. — 2-е изд. — М. : Дело, 2004.

Менеджмент в образовании : опыт, проблемы, инновации / отв. ред. Ю.Ф. Лукин. — Архангельск : Помор. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, 2004.

Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г.В. Широкова. — СПб. : Изд. дом СПб. ун-та, 2005.

Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Д. Чампи. — СПб. : СПб. ун-т, 1997.

СМИ. Интернет-ресурсы.

Глава XI

**ОПТИМАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ
РЕШЕНИЕ КАК УСЛОВИЕ
ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ
И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

Решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели

Этапы и методы принятия решений. Метод Дельфи. Метод номинальной группы. Принцип Парето. Правило Эйзенхауэра. Модель оптимального управленческого решения.

1. ЭТАПЫ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Что понимается под решением?

Одной из причин конфликтов является принятие некомпетентных управленческих решений, низкое качество их разработки и обоснования, волюнтаризм и абсолютизация своих подходов, без учета интересов других людей и групп, а также слабое исполнение намеченных мероприятий. Разработка и своевременное принятие грамотного решения — главная задача любого менеджера, содержательное ядро его управленческой деятельности, в том числе направленной на предупреждение конфликтных ситуаций в организации, на разрешение конфликтов с целью минимизации возможных потерь. Вот почему актуальны вопросы основ и техники принятия решений.

Прежде всего, выясним что понимается под решением? Н.Л. Карданская определяет решение как некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур. Его волевой фактор является одним

из моментов, направляющих процесс выработки и принятия решения¹. Здесь акцент сделан на «процесс», направляемый чьей-то волей.

Другой подход можно найти в учебнике для вузов американского профессора Ф. Лютенса: «Принятие решений практически единогласно определяют как выбор между альтернативами. Оно имеет прямое отношение ко всем традиционным функциям менеджмента. Так, например, когда менеджер осуществляет планирование, организационную деятельность и контроль, он принимает решения»².

В учебнике для вузов по персональному менеджменту, подготовленном С.Д. Резником, Ф.Е. Удаловым, С.Н. Соколовым, В.В. Бондаренко, дано более развернутое определение: «Решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели»³. По существу, данное определение объединяет процесс и выбор альтернатив.

Какие существуют модели процесса принятия решений?

Известно множество таких моделей, первой из которых исторически была так называемая «рациональная» модель, основанная на представлении о неограниченных возможностях и способностях разума принимающего решение⁴. Рациональная модель процесса принятия решений состоит из выявления проблемы, формализации, формирования исчерпывающего множества альтернатив и выбора оптимальной из них.

Иную модель предложил Г.А. Саймон, нобелевский лауреат, известный теоретик в области теории организаций и принятия решений. Рассматривая

¹ См.: Карганская, Н.А. Основы принятия управленческих решений : учеб. пособие. М., 1998. С. 29.

² Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов. М., 1999. С. 498.

³ Персональный менеджмент : учебник для вузов / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов [и др.]. Волгоград ; Пенза ; Нижний Новгород, 2000. С. 195.

⁴ См.: Филинов, Н.Б. Методические вопросы преподавания курса «Разработка управленческих решений». М., 2001. С. 11.

процесс принятия решения, его обычно разбивают на ряд последовательных шагов. Г. Саймон выделил три основных этапа в процессе принятия решений.

1. Разведывательная деятельность. Это последовательный анализ окружающей среды в поисках условий, определяющих принятие решений.
2. Проектировочная деятельность. Изобретение, разработка и анализ возможных планов действий.
3. Осуществление выбора. Окончательный выбор определенного плана действий из всех имеющихся вариантов¹.

Г. Саймон, Д. Марч и другие подвергли серьезной критике «рациональную модель» процесса принятия решений. Была выдвинута идея «ограниченной рациональности» тремя группами факторов: когнитивными, политическими и организационными. Менеджер не имеет возможности одновременно находиться в различных местах, он не способен переработать весь объем информации, а может проанализировать только ограниченное число альтернатив. В любой организации постоянно проявляются конфликты между целями, подразделениями, функциями, людьми. Их окончательное разрешение невозможно, поэтому выработаны механизмы их квази-разрешения: локальная рациональность (каждый отдел занимается своей локальной задачей); принцип приемлемости как основа правил принятия решений, когда в качестве окончательного принимается не оптимальное решение, а удовлетворяющее лишь требованиям допустимости; принцип последовательного анализа, последовательного достижения целей.

По Г. Минцбергу, процесс принятия решений состоит из трех этапов. Первый этап — *идентификация*, где происходит признание наличия проблемы и осуществляется диагностика. Вторым этапом — *развитие*, в рамках которого осуществляется поиск уже существующих стандартных процедур или решений либо разработка нового решения. Третий этап — *выбор решения* на ос-

¹ См.: Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов. М., 1999. С. 499.

новании: суждения человека, принимающего решение, сформированного на основе скорее опыта и личной интуиции, чем логического анализа; систематического анализа имеющихся альтернатив; путем торга, когда решение принимает группа лиц, что неизбежно связано со всевозможными политическими маневрами.

Три разных типа процесса принятия решений обозначаются у Минцберга «сначала думаю» (определение проблемы, диагностика, проектирование, решение, выбор); «сначала вижу» (подготовка, инкубирование, прояснение, верификация); «сначала делаю» (действие, выбор, закрепление).

В. Врум, в свою очередь, предложил классификацию процессов взаимодействия руководителя, принимающего решение, со своими подчиненными, которые затем будут его выполнять. Основной заслугой Врума с сотрудниками явилась разработка нормативной модели выбора оптимального процесса принятия решений, отвечающей на вопрос, какой именно из процессов должен использовать менеджер в конкретной ситуации:

- решать задачу самостоятельно, используя информацию, которой он лично располагает;
- получить необходимую информацию от сотрудников и затем самостоятельно принимать решение;
- обсудить проблему с подчиненными в индивидуальном порядке, получая от них какие-то идеи и предложения, но не собирая их вместе для обсуждения, а затем принять решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных;
- провести групповое обсуждение проблемы с подчиненными, собрать идеи и предложения, а затем принять решение, которое может отражать или нет влияние подчиненных;
- устроить групповое обсуждение проблемы, совместно генерировать и оценить альтернативы, попытаться достичь согласия (консенсуса) по поводу решения. Менеджер играет скорее роль председателя, не навязывая группе свой вариант решения¹.

¹ См.: *Филинов, Н.Б.* Методические вопросы преподавания курса «Разработка управленческих решений». М., 2001. С. 12, 14 – 15.

Поведение при принятии управленческих решений, по мнению Г. Саймона, может быть описано следующим образом: при выборе между альтернативами менеджеры стремятся к удовлетворительности, то есть такому варианту, который удовлетворителен или «достаточно хорош». В качестве примеров критерия удовлетворительности могут служить адекватная прибыль, доля рынка или справедливая цена. Менеджеры сознают, что мир, который они воспринимают, является всего лишь упрощенной моделью реального мира. Они удовлетворены этой моделью, так как считают, что реальный мир по большей части лишен смысла. Поскольку основной задачей менеджеры считают удовлетворение некоторым критериям, а не получение максимальных результатов, они могут сделать выбор без предварительного выявления всех возможных поведенческих альтернатив и не убедившись, что найдены все варианты. Поскольку они считают реальный мир не слишком осмысленным, они могут принимать решения на основании относительно простых эмпирических правил, с помощью ремесленных приемов или в силу привычки. Эти методы позволяют им избегать слишком высоких требований к собственным умственным способностям¹.

Модель эвристических суждений и предпочтений дает довольно точное представление того, как менеджеры на практике принимают решения. Лица, принимающие решения, полагаются прежде всего на эвристику — упрощающие стратегии или практический опыт. Обобщают прошлый опыт и используют простой метод оценки настоящего. Заменяют сложный процесс сбора и обработки информации стандартными операционными процедурами, основанным на опыте подходе.

При групповом принятии решений применяются следующие схемы. Схема победы большинства: группа приходит к решению, за которое изначально выступало большинство, когда объективно правильного решения не существует. Схема победы истины: изучив информацию и обсудив разные мнения, группа приходит к выво-

¹ См.: *Лютенс, Ф.* Организационное поведение. С. 506.

Таблица 11.1

Какие существуют методы принятия управленческих решений?

№	Группы методов	Их содержание
1.	Неформальные методы принятия решений	Основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения, их опыте, интуиции
2.	Коллективные методы обсуждения и принятия решений	Основным моментом при этом является определение круга лиц, участников данной процедуры (руководители — исполнители). Формы групповой работы — заседания, совещания, работа в комиссиях и др.
3.	Количественные методы принятия решений	Выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации. Это линейное моделирование, динамическое программирование; вероятностные и статистические модели (методы теории массового обслуживания); теория игр; имитационные модели. Используется системный подход и др.

ду о том, что один подход является объективно правильным. Схема победы квалифицированного большинства: используют жюри присяжных, две трети должны поддержать некоторое решение. Правило первого сдвига. По этой схеме группа принимает решение, которое отражает первый сдвиг во мнении одного из членов группы, когда изначально настроенный отрицательно изменяет свое мнение.

Метод Дельфи

На практике применяются также экспертные методы выработки управленческих решений. Один из возможных методов принятия решений был разработан Н.К. Доки и его коллегами в 1950 г., активно применяется сейчас в сфере бизнеса, в образовании, обороне, государственных учреждениях. Название метода происходит от имени знаменитого древнегреческого Дельфийского оракула. Сущность метода Дельфи состоит в последовательном анкетировании мнений экспертов из различных областей. В каждой анкете содержится информация, полученная из предыдущих анкет.

Технология метода Дельфи следующая.

Первый шаг — формируется группа экспертов, которые не общаются друг с другом лицом к лицу. Уменьшаются расходы, связанные с организацией встреч группы.

Второй шаг — каждому члену группы предлагается анонимно высказать предположение или соображение относительно проблемы, по которой должно быть принято решение.

Третий шаг — затем каждый член группы получает сводный отчет о высказанных предположениях. В некоторых случаях перечисляются все предложения без указания авторства.

Четвертый шаг — на основании полученного отчета участники снова предлагают высказать свои соображения.

Подобные циклы повторяются либо в течение определенного установленного срока, либо до тех пор, пока сводный отчет перестанет изменяться, что будет означать, что каждый из членов группы остается при своем мнении.

Метод номинальной группы

Метод номинальной группы включает следующие этапы.

- Письменное изложение идей, не сопровождающееся общением.
- Круговая обратная связь членов группы, каждый из которых записывает кратко свою идею на большом листе бумаги или доске.
- Обсуждение каждой из высказанных идей для ее уяснения и оценки.
- Приоритетное голосование по предложенным идеям, причем групповое решение математически вычисляется на основе полученных баллов.

В отличие от методики Дельфи члены номинальной группы знакомы и на третьем этапе процесса непосредственно общаются друг с другом¹.

¹ См.: Лютенс, Ф. Организационное поведение. С. 518—519.

Применяются методы программного прогнозирования, эвристического прогнозирования, коллективной генерации идей (мозговая атака), моделирования, логико-математические методы, построения сценариев, деревьев целей и др.¹

Принцип Парето

«Принцип Парето в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе»². Принцип, сформулированный В. Парето (1848 — 1923), неоднократно получал подтверждения на практике в самых разных сферах. В связи с этим принципом говорят также о соотношении 80 : 20.

- 80 % затраченного времени (многочисленные второстепенные проблемы) = 20 % итогового результата. 20 % затраченного времени (немногие жизненно важные проблемы) = 80 % итогового результата.
- 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли. 80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли.
- 20 % ошибок обуславливают 80 % потерь. 80 % ошибок обуславливают 20 % потерь.
- 80 % успеха организации приносят 20 % работников. 80 % успеха в административной работе обеспечивается за счет решения 20 % дел³.

В процессе работы менеджера за первые 20 % расходуемого времени достигается 80 % результатов, остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога. Следовательно, менеджеру целесообразно братья сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, соотносясь с их значением. Вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение, а потом братья за дело. Четко определить приорите-

¹ См.: Карганская, Н.А. Основы принятия управленческих решений. С. 146 — 158.

² Персональный менеджмент: учебник для вузов / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов [и др.]. С. 207.

³ См.: Ладапов, И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. М., 1997. С. 153.

ты. Нельзя одновременно выполнять несколько дел сразу. Срочные дела либо следует делать, либо передоверить их исполнение другим, но тоже немедленно, не затягивая с их решением. Отложить в сторону дела, которые могут подождать, установить сроки их исполнения. Сначала — немногие, но важные проблемы, а уже потом — многочисленные, второстепенные. Такой подход связан уже со следующим принципом — правилом Эйзенхауэра.

Правило Эйзенхауэра

Мы зачастую тратим свое время и энергию на срочные, но менее значимые дела, вместо того чтобы сконцентрироваться на действительно важных проблемах. Согласно правилу Эйзенхауэра, приоритеты устанавливаются по таким критериям — срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются четыре возможности их оценки и выполнения.

1. *Срочные и важные дела.* Немедленно самому их выполнять.
2. *Срочные и менее важные дела.* Срочная задача требует решения, но она является не столь важной, ее можно делегировать кому-либо другому, установить срок исполнения.
3. *Менее срочные и важные дела.* Их не надо выполнять срочно, они могут подождать. Полностью или частично поручить своим сотрудникам, доверяя им ответственные дела, повышая мотивацию в работе и квалификацию подчиненных.
4. *Менее срочные и менее важные дела.* Очень часто такие дела просто не выполняются. От задач несущественных и несрочных следует воздерживаться.

Применяются и другие техники, например техника анализа АБВ, которая исходит из имеющегося опыта, а именно доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. Поэтому братья надо в первую очередь за дела самые важные, приносящие наибольший результат¹.

¹ См.: Резник С.Д. и др. Цит. соч. С. 208 — 213.

Существуют методы анализа решений в условиях риска и неопределенности. Стратегии управления рисками в экономической деятельности включают: поглощение риска (создание резервов, покрытие потерь за счет других источников); избежание, предотвращение риска (отказ от проведения хозяйственной операции); передача риска (убытки несет другая сторона, страхование); диверсификация (разнообразие хозяйственных операций); хеджирование (ограждение, осуществление производных хозяйственных операций, позволяющих уменьшить негативные последствия)¹.

2. МОДЕЛЬ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Модель оптимального управленческого решения как условия предупреждения конфликта рассматривается в книге А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова². Они выделяют десять этапов в принятии решения.

1. Первый этап: описательная модель «Что есть?». Построение информационной модели актуального состояния объекта управления. Реальное состояние объекта может отличаться от того, что изложено в описательной модели. Чем больше искажение, тем конфликтнее решение. Надо выявить тенденции развития, его динамику.
2. Второй этап: объяснительная модель «Почему так?». Если решение в целом обоснованно, но качество обоснования невысокое, то такое управление действует как антибиотик на больной организм: не только на больной орган, но и здоровый тоже. Необходимо вскрыть причины, движущие силы.
3. Третий этап: прогностическая модель «Что будет?», прогноз развития объекта управления. Без прогноза не может быть правильного решения. Рассмотреть лучший, худший и наиболее вероят-

¹ См.: *Филинов, Н.Б.* Методические вопросы преподавания курса «Разработка управленческих решений». С. 26 – 27.

² См.: *Анцупов, А.Я.* Конфликтология /А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. С. 425 – 442.

ный варианты развития. Управлять событиями — значит уметь их предвидеть.

4. Четвертый этап: построение модели целей — «Что хотим?». Цели могут быть: стратегические конечные; промежуточные оперативные; ближайшие тактические. Конечные и промежуточные цели имеют два варианта: программа-минимум и программа-максимум. Определить критерии их достижения.
5. Пятый этап: построение управленческой модели, принятие содержательного решения — «Что делать?».
6. Шестой этап: принятие технологического решения — «Как делать?». Определиться с тем, какие силы, ресурсы, время необходимы для выполнения содержательного решения. Ответить на вопрос: «Какими силами, средствами, временем, методами, технологиями мы располагаем, чтобы реализовать намеченное в жизнь?» Глубина и объем преобразований объекта управления не должны превышать глубины и объема наших знаний о нем. Важно оценить состояние работающих в организации людей. Изменения, которые произойдут в человеке, составляют едва ли не самый главный результат управления. Как заинтересовать людей в достижении поставленных целей? Какие стимулы использовать? Заинтересовать, организовать людей — это главное в профилактике конфликтов, в успехе дела.
7. Седьмой этап: деятельность по выполнению принятого решения.
8. Восьмой этап: оценка результатов деятельности.
9. Девятый этап: решение на прекращение или продолжение деятельности. Может быть начата деятельность по выполнению нового решения.
10. Десятый этап: обобщение полученного опыта.

Рекомендации Ф. Лютенса

Можно также назвать рекомендации, позволяющие повысить эффективность принимаемых решений, по Ф. Лютенсу.

- Даже если все идет хорошо, лица, принимающие решения, не должны отказываться от рассмотренных альтернативных вариантов.

- Определенную помощь может оказать организация специальных групп, которые будут анализировать обстановку, разрабатывать новые технологии и генерировать идеи.
- Чтобы свести к минимуму тенденцию игнорирования долгосрочной отрицательной информации, менеджеры должны рассматривать все самые худшие варианты, равно как и прогнозы долгосрочных затрат.
- В любой план должны быть включены контрольные параметры и ограничения.
- Когда ограничение достигнуто, уместно и необходимо запросить мнение внешнего, независимого эксперта о принятом к исполнению плане.
- Оценивайте людей по тому, как они принимают решения, а не только по конечным итогам, потому что последние могут от них не зависеть.
- Перенос внимания на качество процесса принятия решений приводит к снижению потребности у лица, принимающего решение, делать вид, что все в порядке и идет по плану, когда на самом деле не все получается.
- Организации могут определить задачи, стимулы и системы поддержки, которые поощряют экспериментирование и риск¹.

Выводы

Принятие грамотных и оптимальных для данной ситуации решений, понятных другим, снижает вероятность возникновения конфликтных ситуаций, помогает преодолеть кризисы в бизнесе. Менеджеру очень важно разработать собственные методы принятия решений в условиях кризисного управления. Б. Пирсон и Н. Томас в предотвращении кризиса выделяют следующие способы:

- иметь план действий на случай кризисных ситуаций, например компьютерный сбой, пожар, забастовка и т. п.;

- предвидеть событие, а не просто реагировать на происходящее;
- не откладывать принятие решений в надежде, что проблема исчезнет сама по себе;
- не реагировать на мелкие трудности так, будто это серьезные кризисы;
- помнить, что если случится кризис, то следует реагировать спокойно, но быстро.

Чтобы справиться с кризисом, надо самому или коллективно определить его суть и степень опасности — очертить проблему; определить желаемый результат; составить список возможных решений; проверить выполнимость предпочтительных решений; незамедлительно разработать и реализовать план действий. Чтобы решения были эффективными, их всегда следует принимать вовремя¹.

Вопросы для обсуждения, повторения, контроля

1. Проанализируйте процесс принятия решения на практике с позиций возникновения конфликтных ситуаций. Какая существует практика принятия решений в вашей организации? Приведите примеры решений, способствующих появлению предмета конфликта. Рассмотрите задачу принятия управленческого решения, с которой вам пришлось столкнуться в вашей практической деятельности. Дайте краткое описание задачи. Кто принимает решение, то есть составляет ЛПР — лицо принимающее решение? Проанализируйте, существуют ли, с вашей точки зрения, какие-либо ограничения рациональности в принятии решения, сформулируйте их. Проанализируйте процесс принятия решения на практике с позиций различных моделей. Каковы основные проблемы и недостатки, присущие реализуемому на практике процессу принятия решений?

¹ См.: Пирсон, Б. Магистр делового администрирования : краткий курс / Б. Пирсон, Н. Томас. М., 2000. С. 39–40.

2. Чем более глубоко, объективно и всесторонне будет оценено реальное положение дел, тем менее конфликтным будет решение, — согласны ли вы с этим тезисом? Приведите примеры из своей практики, подтверждающие или отвергающие его.
3. Что такое делегирование полномочий? Назовите основные преимущества и недостатки делегирования полномочий? Какие полномочия руководитель не должен делегировать своим подчиненным?
4. Ваш личный стиль принятия решений. Дайте оценку свойственного лично вам стиля принятия решений. Какие методы принятия решений чаще всего вы используете и почему? Какова эффективность принимаемых вами решений? Что у вас не получается и почему?
5. В чем состоит роль правового фактора при разработке и принятии управленческих решений? На практике иногда употребляется термин «иметь крышу», что это такое в вашем понимании?
6. В чем заключается специфика инновационного менеджмента в разработке и принятии управленческих решений? Какова в настоящее время должна быть стратегия использования достижений научно-технического прогресса?
7. Какую роль играют информационные процессы в разработке управленческих решений? Каково значение различных видов информации, используемой при принятии управленческих решений? Какого рода информация используется для оценки динамики и риска в бизнесе, производственной деятельности? Приведите примеры из вашей собственной практики.
8. Обычно в любой группе на практических занятиях, в ходе тренингов высказывается немало отличных бизнес-идей, не подкрепляемых, однако, должным образом финансовыми ресурсами. Какую роль играет финансовое обеспечение принимаемых решений и проектов в вашей практике?
9. Что такое делегирование полномочий? Назовите основные преимущества и недостатки делегиро-

вания полномочий при принятии управленческих решений? Какие полномочия руководитель не должен делегировать своим подчиненным?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Конфликтные ситуации в управлении бизнесом: какое принять решение?»

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Подготовьте ответы в письменном виде. Каждое задание оценивается по десятибалльной системе. Не более 70 баллов.

Примите решения по каждой ситуации и сделайте его обоснование.

1. Вы — менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?
2. Вы — менеджер одной из успешных фирм. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамочкой, которая недавно была управляющей на фирме-конкуренте. По какой-то причине она была уволена и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать. Или можете взять ее на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее на работу. Обида так сильна, что она с удо-

- вольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот или иной шаг? Почему?
3. Вы — менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы, как менеджер, имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как вы поступите? Почему?
 4. Вы — менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Что вы сделаете? Почему?
 5. Вы — главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам. Как поступите вы? Почему?

6. Вы — менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?
7. Вы — менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано. Как вы поступите?

«Бизнес — план в предупреждении конфликтов»

Разработайте проект бизнес-плана и приведите весомые аргументы его полезности в профилактике конфликтов для ваших оппонентов. Оценивается до 50 баллов. В настоящее время в практике менеджмента широко применяется бизнес-планирование. Вам необходимо принять решение о разработке бизнес-плана с учетом того, что в вашей организации не все понимают, зачем он нужен. Подготовьте ответы на вопросы. Является ли разработка бизнес-плана управленческим решением? Или можно решить поставленные задачи без бизнес-плана? В каких конфликтных ситуациях в рыночных условиях, по вашему мнению, без детального бизнес-плана не обойтись? Какие важные обстоятельства или стороны бизнеса целесообразно отражать в бизнес-плане? Какие составляющие структуры бизнес-плана имеют особое значение в российской практике бизнеса, предупреждения конфликтов и почему?

Примерная структура бизнес-плана представлена в *таблице*¹.

«Принять решение: маркетинг»

Всего не больше 2500 слов, включая все материалы, в виде бизнес-отчета. Не более 30 баллов.

Выберите отдельный аспект маркетинга, связанный с вашим собственным бизнесом или организаци-

¹ См.: Уткин, Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова [и др.]. С. 57 — 58.

Составляющая структуры бизнес-плана	Содержание бизнес-плана
Титульный лист	Название и адрес фирмы. Имена и адреса учредителей. Суть предлагаемого проекта. Стоимость проекта. Ссылка на секретность.
Основные положения предлагаемого проекта	То же
Анализ состояния дел в отрасли	Текущая ситуация и тенденция ее развития. Потенциальные конкуренты. Потенциальные потребители.
Существо предлагаемого проекта	Продукты. Услуги. Помещение под офис, оборудование для него. Административный и производственный персонал. Сведения о самом предпринимателе и партнерах.
Производственный план	Описание производственного процесса. Производственные помещения. Станки, оборудование. Поставщики сырья.
План маркетинга	Цена. Каналы сбыта. Реклама. Прогноз новой продукции. Ценовые показатели.
Организационный план	Форма собственности. Сведения о партнерах или основных пайщиках. Мера ответственности партнеров (пайщиков). Сведения о членах руководящего состава. Организационная структура, распределение обязанностей.
Оценка риска	В чем заключаются слабые стороны предприятия? Вероятность появления новых технологий. Альтернативные стратегии.
Финансовый план	План доходов и расходов. План денежных поступлений и платежей. Балансовый план. Точка самоокупаемости. Источники и использование средств.
Приложения	Письма. Копии контрактов, лицензий и т. п. Копии документов, из которых взяты исходные данные. Прейскуранты поставщиков.

ей. Аспект может являться, к примеру, стратегией продвижения вашей компании, ее маркетинговой деятельностью, развитием бренда, управлением продажами или подходом к качеству маркетингового обслуживания. Какие необходимо принять решения, чтобы решить поставленные задачи в продвижении компании, маркетинговой деятельности и т. д.? Чтобы преодолеть возможное сопротивление при реализации принятых решений? Используя концепции и рамки, изученные в курсе менеджмента и маркетинга, конфликтологии, рекомендованное чтение, критически оцените степень, в которой выбранный вами аспект соответствует или отличается от стандартных подходов и теорий.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Анцупов, А.Я. Конфликтология : учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — М. : Юнити, 1999.

Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2005.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов / Ф. Лютенс. — М. : ИНФРА-М, 1999.

Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури. — 2-е изд. — М. : Дело, 2004.

Персональный менеджмент : учебник для вузов / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов [и др.] ; под ред. С.Д. Резника. — Пенза : ПГАСА, 2000.

СМИ. Интернет-ресурсы.

СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Стратегия — это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое.

Дж.-Б. Куинн

1. ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ? ВИДЫ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Управление конфликтами является составной частью стратегического менеджмента. Конечно, конфликты специально заранее не планируются. Но любая организация действует не в космосе, а в реальной конкурентной и конфликтной внешней среде, разрабатывает навязанные стратегии. Ответы на возможные внешние вызовы можно и нужно анализировать и заранее прогнозировать. В любой организации важнейшим ресурсом являются люди. Отношения между людьми не бывают всегда безоблачными. Как в природе: сегодня гроза, шторм, ураган, а завтра светит солнышко и снова все хорошо. Так и между людьми. Конфликтные отношения в процессе управления сменяются на сотрудничество, компромисс, разрешаются другими способами. Если стратегия развития организации ориентирована в перспективе на рост, требующий внедрения инноваций, проведения организационных изменений, внедрение лучшего опыта, то не надо иметь семь пядей во лбу, чтобы понять, что неизбежно сопротивление части сотрудников, возникновение конфликтных ситуаций. И это также необходимо предвидеть и учитывать в практической деятельности, в разработке процессуальной стратегии.

Чтобы понять значение, содержание стратегии поведения в конфликте, менеджеру необходимо прежде

всего разобраться с самыми общими подходами к этому концепту. Что мы понимаем под стратегией в менеджменте? Какие бывают стратегии? Слово «стратегия» давно уже применяется в самых разных случаях и имеет самые различные значения. Стратегия — это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое, считает Дж.-Б. Куинн¹. Стратегия, по его мнению, позволяет распределять ограниченные ресурсы организации предельно эффективным образом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов. В данном определении по существу заложено конфликтологическое понимание стратегии как противодействия оппонентам, и даже не одному, а многим.

Г. Минцберга в своей работе «Пять „П“ стратегии» анализирует пять различных толкований слова «стратегия»: стратегия как план, как ловкий прием, как паттерн (принцип поведения, устойчивая схема действий), как позиция и как перспектива, а также некоторые их взаимосвязи². В чем суть этих пяти толкований по Г. Минцбергу?

1. *Стратегия как план.* Стратегия есть план, некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, путеводная линия (или ряд таких линий), которой придерживаются в конкретной ситуации. У стратегии есть две существенные характеристики: она создается заранее, до начала действий; ее разрабатывают сознательно и с определенной целью. В военном деле стратегия имеет дело с составлением плана военных действий (strategos, на др.-греч. — искусство управления армией). В менеджменте стратегия представляет унифицированный, исчерпывающий, целостный план, обеспечивающий выполнение основных задач

¹ См.: Куинн, Дж.-Б. Стратегии перемен // Минцберг Г., Куинн Дж.-Б., Гошал С. Стратегический процесс : пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. С. 23.

² См.: Минцберг, Г. Стратегический процесс : пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж.-Б. Куинн, С. Гошал ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. С. 33–40.

предприятия. Как и планы, стратегии могут носить общий или частный характер.

2. *Стратегия как прием.* Как план стратегия может быть ловким приемом — своего рода «маневром», предпринимаемым с целью перехитрить противника или конкурента. Корпорация может распространить информацию о разработке планов строительства нового завода для того, чтобы удержать конкурента от инвестиций в расширение мощностей. Реализуемая корпорацией стратегия предполагает исключительно давление на конкурента и не предполагает никакого расширения производства, поэтому и рассматривается как ловкий прием.
3. *Стратегия как паттерн.* Стратегия есть некая последовательность в поведении. Различают сознательные стратегии (когда схема реализуется в точном соответствии с замыслами) и спонтанные стратегии, которые складываются из действий, в которых нет и намека на преднамеренность, максимально спонтанные. Виды стратегий: плановые, предпринимательские, идеологические, зонтичные, процессуальные, несвязанные, консенсуса, навязанные стратегии. Плановые стратегии возникают в форме официальных планов. Предпринимательские стратегии — как централизованное видение. Идеологические стратегии существуют как коллективное видение ситуации всеми членами организации, контролируемой строгими нормами, принимаемыми всеми ее сотрудниками. Зонтичные стратегии носят характер частично сознательный (границы), а частично — спонтанный (паттерны деятельности в заданных пределах). Процессуальные стратегии также являются частично преднамеренными (то, что касается процесса) и частично спонтанными (в отношении элементов содержания), то есть осознанно развивающимися. Несвязанные стратегии зарождаются в анклавах и в венчурных предприятиях. Участник, не имеющий жестких связей с остальным коллективом, создает схемы собственных действий, которые могут расходиться или прямо противоречить

централизованным или общим намерением. Стратегии консенсуса возникают тогда, когда паттерны деятельности разных членов организации увязываются на основе взаимного согласия и постепенно сводятся к нескольким доминирующим образцам, которые получают преимущественное распространение в организации при условии отсутствия централизованных или общих намерений. Навязанные стратегии зарождаются во внешней среде, которая диктует модели поведения либо посредством прямого вмешательства (скажем, совладельца или влиятельного клиента), либо косвенным образом, путем приобретения преимущественного права на покупку или сужение диапазона организации.

4. *Стратегия как позиция.* Четвертое понимание стратегии, по Г. Минцбергу, — стратегия как позиция, а именно соотношение организации с «внешней средой». Согласно такому пониманию, стратегия становится «посредником» между организацией и внешней средой, нишей.
5. *Стратегия как перспектива.* Стратегия является перспективой, и суть ее определяется не только избранной позицией, но и укоренившимся способом восприятия мира. Есть организации, которые весьма внимательно относятся к рынку и выстраивают вокруг этого целую идеологию, например «качество, сервис, чистота и уважение».

С.А. Попов в своей работе «Стратегическое управление» дает такие исходные понятия: «Система менеджмента — главное средство разработки и практического осуществления общей программы развития организации и реализации ее стратегии. Конечная цель системы менеджмента — выполнение миссии организации. Миссия — это наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации. Стратегия корпорации — это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы действий, которые способны реализовать

данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей»¹.

Основополагающая стратегия в бизнесе, по Р. Дафту, — это общий план важнейших действий, посредством которых фирма намеревается достичь своих долгосрочных целей. Руководствуясь основополагающей стратегией менеджеры разрабатывают план, описывающий аллокацию ресурсов и порядок действий во внешней среде, направленный на достижение целей организации, который обычно и называют стратегией².

Таким образом, можно констатировать, что понятие стратегии употребляется не в одном, а в нескольких смыслах и отражает существующее концептуальное многообразие в теории менеджмента и в практической управленческой деятельности.

С чем имеет дело стратегия, стратегическое управление? Поскольку термин пришел к нам из военной сферы, можно сказать, что «стратегия» имеет дело с наиболее важными вопросами, а «тактика» занимается деталями (точнее, «тактика учит, как использовать военные силы в сражениях, а стратегия — как использовать сами сражения для достижения военных целей»). То, что сегодня выглядит как тактика, завтра вполне может оказаться стратегией. Стратегия имеет дело потенциально со всем чем угодно — товарами и процессами, клиентами и согражданами, социальными обязательствами и собственными интересами, элементами управления и обучения. Речь при этом идет и о продуктово-маркетинговых стратегиях, и о разработке корпоративной стратегии как системы бизнес-стратегий, их типовых моделях. Разрабатываются на практике и функциональные стратегии — производственные, управления персоналом, финансовая стратегия, инвестиционная и др.

Процесс реализации любых стратегий неизбежно создает конфликтные ситуации. Это можно рассмотреть на примерах реализуемых в менеджменте и в маркетинге стратегиях роста, стабилизации и др. Существующие

¹ Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: Инфра-М, 1999. С. 10–11.

² См.: Дафт, Р. Менеджмент. С. 290.

классификации стратегий используют отдельные признаки, критерии экономики, рынка, конкуренции и др. Известно, что по содержанию экономической деятельности стратегии делятся на стратегии роста, стабилизации, сокращения, сочетания указанных стратегий. С экономической точки зрения перед руководством организации стоят только 4 основные стратегические альтернативы. Это ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий¹.

1. *Стратегии роста* компании могут базироваться на внутренних или внешних источниках. Внутренний рост осуществляется путем инвестиций в расширение производства, создания новых товаров или изменения существующих или вывода существующих продуктов на новые рынки. Внешний рост происходит в форме диверсификации, когда компания поглощает имеющиеся сходные товарные линии или позволяющие ей осуществить вхождение в новые сферы бизнеса фирмы, приобретает новые бизнес-подразделения. Многие организации растут за счет слияний, нередко имеющих конфликтный характер. За счет приобретений других компаний они быстро получают необходимые для конкуренции в глобальном масштабе «вес» и ресурсы, возможность инвестиций в новые технологии, контроль над каналами распределения и гарантируют себе доступ к рынкам. Конфликты же становятся неизбежным «злом», сопровождающим как внутренний рост, так и вхождение на новые рынки, поглощение других компаний.

2. *Стратегия стабилизации* (стратегия паузы, ограниченный рост) предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации организация переходит после периода бурного роста, после крупных слияний и приобретений, всегда имеющих конфликтный

¹ См.: Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. С. 305.

характер, связанный с сокращением персонала, с изменениями в топ-менеджменте и другими переменными. Внимание менеджмента в период стабилизации концентрируется на интеграции стратегических бизнес-единиц, обеспечении эффективной деятельности организации в целом. Очевидно, что в этот период конфликты становятся не желательными и даже опасными. Менеджмент организации нацеливается на минимизацию негативных последствий возникающих конфликтов.

3. *Стратегии экономии* используются при сокращении бизнеса. Стратегия экономии означает, что организация переживает период спада и сокращает число своих подразделений либо продает или ликвидирует целые направления бизнеса, когда проводится всеобщее сокращение штатов и расходов. Некоторые средние компании прекращают свою деятельность в Интернете. Процессы сокращения, увольнений работников, ликвидации структурных звеньев нередко сопровождаются острыми конфликтами.

Стратегия экономии — это уменьшение в размерах. На практике используются такие виды стратегии экономии:

- *стратегия ликвидации* (под ликвидацией понимается продажа предприятия за цену, равную остаточной стоимости его активов, то есть прекращение существования);
- *стратегия «сбора урожая»* (максимальное получение дохода в краткосрочной перспективе);
- *стратегия сокращения* (продажа, закрытие одного из подразделений или бизнесов);
- *стратегия сокращения расходов* (уменьшение издержек, сокращение затрат)¹.

В маркетинге можно выделить три основные группы маркетинговых стратегий, также имеющих потенциально конфликтогенный характер, — корпоративные, функциональные и инструментальные.

Корпоративные стратегии в маркетинге определяют пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка. Это портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии.

В понимании *И. Ансоффа* стратегии роста — это, во-первых, стратегии обработки рынков, увеличение объемов продаж имеющихся товаров на существующих рынках; во-вторых, стратегии развития рынка — увеличение объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки; в-третьих, стратегии развития продукта — рост продаж за счет разработки новых или улучшенных товаров; в-четвертых, рост посредством диверсификации, освоение новых видов деятельности¹.

М. Портер отмечал такие основные подходы к разработке базовых стратегий развития компании: 1) минимизация издержек производства (стратегия лидерства за счет экономии на издержках); 2) специализация в производстве продукции (стратегия специализации); 3) фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий организации на выбранном рыночном сегменте (стратегия дифференциации). Суть конкуренции в любой отрасли бизнеса характеризуется, по М. Портеру, взаимодействием пяти сил: угроза появления новых конкурентов; соперничество среди существующих конкурентов; угроза появления продуктов-заменителей; рыночная сила поставщиков; рыночная сила покупателей. Все это по сути своей есть конфликтные процессы.

Конфликтные ситуации часто возникают при вхождении на новые рынки, при реализации маркетинговых конкурентных стратегий. Дэвид А. Аакер, определяя обязательные элементы конкурентной стратегии, отмечал, что прежде всего необходимо определиться с самим товаром, продуктом. Практика свидетельствует, что такой превентивный шаг непосредственно связан с предупреждением возможной конфликтной ситуации. На российском рынке производства картона, к примеру, новичку лучше сразу отказаться от бизнес-идеи производства гофрокартона, так как спрос на него удовлетворяется уже

¹ См.: Вигман, С.А. Стратегическое управление в вопросах и ответах : учеб. пособие. М. : ТК Велби ; Проспект, 2004. С. 135 — 139.

¹ См.: Мхитарян, С.В. Отраслевой маркетинг : учеб. пособие. М. : Эксмо, 2006. С. 33 — 37.

Три группы корпоративных стратегий¹

Таблица 12.1

Виды стратегий	Инструменты и разновидности стратегий
1. Портфельные стратегии	1.1. Матрица ВСГ (рост/доля). Темп роста спроса: сохранение лидерства, получение максимальной прибыли, инвестирование и избирательное развитие, уход с рынка 1.2. Матрица управляющих политик (McKinsey или G.E.). Привлекательность рынка: наступательная — инвестирование, оборонительная — сохранение, деинвестирование — уход 1.3. Система портфолио-анализа
2. Стратегии роста	2.1. Матрица Ансоффа. Товары — рынок: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие товара, диверсификация 2.2. Матрица внешних приобретений. Области деятельности: новые — дивергентные приобретения, вертикальная интеграция; сходные — конвергентные приобретения, горизонтальная интеграция
3. Конкурентные стратегии	2.3. Новая матрица ВСГ. Эффект дифференциации: специализированная, фрагментарная, концентрированная деятельность, неперспективная деятельность 3.1. Матрица Портера. Область конкуренции — снижение издержек — дифференциация. Ценовое лидерство, продуктивное лидерство, ценовое лидерство в нише (фокусированное), продуктивное лидерство в нише 3.2. Матрица конкурентных преимуществ. Лидеры, преследователи, избегающие прямой конкуренции. Утверждающие стратегии — захват, защита, атака, прорыв по курсу, сосредоточение сил на участке. Пассивные стратегии — перехват, блокировка, следование, окружение, сохранение позиций, обход

¹ Источник: Моисеева, Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие / Н.К. Моисеева, М.В. Коньшова; под ред. Н.К. Моисеевой. М.: Финансы и статистика, 2002. С. 56 — 57.

почти полностью. Выгоднее всего в России производить те виды картона, которые импортируются, не производятся в необходимом объеме для удовлетворения спроса, отличаются привлекательными для потребителя качествами. Это высококачественные мелованные картоны (по оценкам экспертов, спрос на мелованный картон растет на 20 % в год), микрогофрокартон и другие виды картона. Чрезвычайно важно выделить обеспечивающие устойчивые конкурентные преимущества — стратегические активы или компетенции, на которых базируется бизнес-стратегия. Это наиболее сильные позиции, наличие ресурсов (мировой бренд, пул лояльных потребителей), превосходящих ресурсы конкурентов.

Вторая группа маркетинговых стратегий — *функциональные стратегии*, которые делятся на: 1) стратегии сегментации рынка; 2) стратегии позиционирования (дают возможность найти привлекательное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей); 3) стратегии целевого рынка формируют маркетинговый микс, обеспечивающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения к продукции предприятия на выбранном сегменте.

Инструментальные маркетинговые стратегии позволяют предприятию выбирать способ наилучшего использования отдельных составляющих комплекса маркетинга на целевом рынке. Среди них различают:

- *продуктовые стратегии*, которые обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке;
- *ценовые стратегии*, позволяющие довести информацию о ценности продукта до потребителей;
- *стратегии распределения*, дающие возможность организовать для потребителей доступность товара предприятия в нужное время, в нужном месте;
- *стратегии продвижения*, которые способствуют доведению до потребителей информации о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

В менеджменте организации различают несколько уровней стратегии.

- *Стратегия корпоративного уровня* (организация в целом, ее бизнес-единицы, товарные линии). Каким бизнесом мы занимаемся?
- *Стратегия на уровне бизнес-единиц*. Как мы конкурируем? Приемы и методы борьбы за рынок и покупателей. Реклама, новые продукты. Инвестиции и др.
- *Стратегии функционального уровня*. Как мы поддерживаем стратегию бизнес-единиц? Финансы. Маркетинг. Производство и др.

Существующие стратегии глобального бизнеса обычно направлены на освоение новых рынков, увеличение объема продаж, получение дополнительной прибыли. Стратегия глобализации заключается в том, что компания стандартизирует конструкцию, дизайн своих товаров и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания. Мир рассматривается как единый глобальный рынок. Согласно данной теории жители всех стран мира желают приобретать одни и те же товары, вести один и тот же образ жизни. Организация повышает свою производительность за счет стандартизации процессов производства товаров, взаимодействий в разных странах с одними и теми же поставщиками, ускоренного вывоза товаров на мировые рынки, координации цен и ликвидации дублирующих друг друга мощностей. В этом заключается экономическая идея стратегии глобализации.

Мультирегиональная стратегия предполагает адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности. При организации продаж необходимо учитывать традиции, этнические особенности, менталитет потребителей, например, что французы не желают пить за завтраком апельсиновый сок, а в Италии свои подгузники для детей и т. д.

Транснациональные стратегии призваны обеспечить глобальную интеграцию и координацию бизнеса, высокую скорость реакции компании в отдельных странах, более полное удовлетворение региональных

потребностей, повышенную гибкость в одном из регионов, производство конечной продукции из унифицированных комплектующих и т. д.

Стратегическое управление, осуществляемое на высшем уровне, отличается от текущего управления на уровне производства. В стратегическом управлении фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы добиться желаемых целей в будущем, отвечая на вызовы и изменения ее условий жизни. При стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. При этом О.С. Виханский и А.И. Наумов предостерегают: «Стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего»¹. Не детальное описание внутреннего и внешнего положения организации, а качественное положение того состояния, в каком она должна находиться в будущем.

Р. Дафт определяет *стратегический менеджмент* как комплекс решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей². Менеджеры должны отвечать на вопросы: «Какие изменения происходят в конкурентной среде, какие тенденции определяют ее развитие? Кто является нашими потребителями? Какие товары или услуги нам следует предлагать? Как обеспечить их предложение на должном уровне?».

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управле-

¹ Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. С. 182.

² См.: Дафт, Р. Менеджмент. С. 285.

ния состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана оценивают внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для предприятия по трем направлениям: 1) изменения, которые воздействуют, могут воздействовать на стратегию; 2) факторы, которые представляют угрозу для текущей стратегии; 3) факторы, которые определяют новые возможности достижения целей предприятия. В процессе анализа необходимо дать ответы на три конкретных вопроса: положение предприятия в настоящее время; желательное положение предприятия в будущем; меры, необходимые для достижения желательного положения предприятия.

Анализ рынка предполагает ответы на вопросы: какие изменения на рынке вашей организации могут повлиять на нее в ближайшие несколько лет? Как эти будущие изменения повлияют: а) на вашу организацию, б) на вашу роль в вашей организации и т. д. Усиление конкуренции между организациями в условиях глобализации требует постоянного учета общей тенденции внешнего окружения. Необходимо отслеживать социально-экономическую ситуацию, случаи банкротства поставщиков или заказчиков; появление более дешевых товаров или услуг, множество других факторов.



¹ *Организационное поведение* : учебник для вузов /А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина [и др.] ; под ред. Э.М. Короткова, А.Н. Силина. Тюмень : Вектор Бук, 1998. С. 58.

Анализ внешней среды включает **СТЭП-факторы**. *Социологические факторы* — отношение общественности к регулированию рождаемости, занятости; уровень жизни. Воздействие на вашу организацию. Важно определить возрастной состав рабочей силы; изменение количества женщин и т. п. Как будущие количественные изменения возрастных групп могут сказаться на вашей организации? Какие еще социальные факторы могут оказать влияние на вашу организацию в ближайшее время? *Технологические факторы* — появление новых видов продукции (факсы, видео, мобильная связь, Интернет и др.). Какие технологические факторы смогут оказать воздействие на вашу организацию в ближайшие несколько лет? *Экономические факторы* — валютный курс (экспорт-импорт), процентные ставки и др. Какие экономические факторы и как повлияют на вашу организацию? *Политические факторы* — какие принимаются законы, решения по делам монополий, налогам, при разделе собственности и др. Общая ситуация в России. Какие политические факторы будут воздействовать? Какое влияние они окажут на вашу организацию?

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. К числу внутренних факторов обычно относят цели, структуры, задачи, технологии и людей, работающих в организации. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде. При этом внутренняя среда изучается в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении. SWOT-анализ нацелен на исследование четырех факторов: strength — сила, weakness — слабость, opportunities — возможности, threats — опасности.

Анализ внутренней среды организации должен обязательно учитывать и угрозы возникновения конфликтных ситуаций и имеющиеся возможности управления конфликтами. Стратегии поведения в конфликте, несомненно, базируются на общем видении ситуации, стратегических целях и способах их достижения. В свою очередь, без учета состояния конфликтности любая стратегия может оказаться пустым звуком, а сама организация может просто перестать существовать. Ведь давно известно из практики, что конфликты могут укрепить организацию, но могут ее и разрушить.

Рассмотрев предварительно стратегические альтернативы, руководство выбирает конкретную стратегию, которая максимально повысит эффективность предприятия. По каждой альтернативе составляются бюджет прибыли и убытков, плановый баланс, смета денежных средств. Последовательность планирования и формирования бюджетов такова: *Предложения → Уточнение прогнозов сбыта, цен, выручки → Расчет издержек → Расчет бюджетов прибыли и убытков → Расчет финансового плана (сметы денежных средств) → Расчет планового баланса*. По каждой альтернативе на основе составленных бюджетов необходимо выполнять анализ, позволяющий оценить основные показатели роста, рентабельности предприятия и т.д. Метод достижения стратегических целей конкретизируется в дополнительных планах и указаниях, которые обеспечивают достижение промежуточных целей и определяют процесс реализации стратегического плана.

Для определения целей и проверки их на адекватность удобна также широко известная концепция SMART, в той или иной степени имеющая характер предупреждения конфликтных ситуаций: Specific — конкретность. Можно ли объективно оценить степень достижения цели? Manageable — управляемость. В какой степени достижение цели зависит от действий лиц и организаций, задействованных в процессе? Achievable — достижимость. Имеет ли возможность компания достичь цели при разумном усердии (реальны ли цели в принципе) в условиях России? Resourced — обеспеченность ресурсами. Достаточно ли у компании ресурсов для достижения це-

лей? Time-bounded — согласованность по времени. Есть ли понимание момента времени, к которому может быть достигнута поставленная цель?¹

2. ПЯТЬ СТРАТЕГИЙ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ: КОНКУРЕНЦИЯ, УХОД, ПРИСПОСОБЛЕНИЕ, СОТРУДНИЧЕСТВО, КОМПРОМИСС

Что такое стратегия поведения в конфликте? Это часть общей стратегии развития. Мы с вами уже выяснили, что какого-то одного общепризнанного определения концепта «стратегии» просто не существует. Г. Минцберг приводит пять различных толкований стратегии: стратегия как план, как ловкий прием, как паттерн (принцип поведения, устойчивая схема действий), как позиция и как перспектива, а также некоторые их взаимосвязи². Понимание стратегии как заранее продуманного плана последовательности действий явно недостаточно, так как стратегия включает в себя и результативное поведение, паттерн и спонтанные действия. Но тогда можно говорить и о конфликтном поведении, его негативных последствиях для организации. Стратегия как ловкий прием погружает нас в область прямой конкуренции, где в ходу различные финты, угрозы и маневры, широко применяемые для достижения победы над противником. Это уже область открытого конфликтного пространства. Стратегия как позиция ориентирует нас на рассмотрение организации в ее реальной среде, включающей в себя и конкурентные, конфликтные процессы. Поэтому определения стратегии как некоего генерального направления действий организации, которое ведет ее к цели, явно недостаточно. Стратегия помогает продвигаться в сторону конечного состояния, оставляя свободу выбора в постоянно изменяющейся ситуации внешней и внутренней среды, нередко и в условиях конфликтного противоборства. Без учета

¹ См.: Разумовская, А. Маркетинг услуг : настольная книга российского маркетолога-практика / А. Разумовская, В. Янченко. М.: Вершина, 2006. С. 383.

² См.: Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.-Б. Куинн, С. Гошал. С. 33.

стратегии управления конфликтами, их предупреждения реализация общей стратегии организации, развития общества становится несколько утопической задачей. Ибо конфликты давно уже стали вполне естественным состоянием любой социальной общности. Любая стратегия реализуется людьми, которым свойственно время от времени вступать в конфликтное противоборство, отставив свои интересы, потребности, ценности, свое стратегическое видение перспективы развития.

Каким способом, какими действиями добиться поставленных целей в условиях постоянно изменяющейся среды, как завершить конфликт — все это и будет составлять содержание стратегии в конфликте. Стратегия, таким образом, выступает и как генеральное направление действий, и как основные стили, паттерн поведения, позиция, применяемые приемы в конфликтных ситуациях. Стратегия управления конфликтами является также составной частью стратегии антикризисного управления.

Применительно к конфликтному взаимодействию в организации можно вести речь о разработке двух основных корпоративных стратегий — стратегии предупреждения конфликтов и стратегии разрешения конфликтов. Реализация подобных стратегий направлена на профилактику конфликтов, создание благоприятных условий труда в организации, мотивацию работающих, повышение качества менеджмента, совершенствование структуры компании, реинжиниринг, проведение организационных изменений и т. д. Стратегия разрешения конфликта ставит своей целью прекращение противоборства сторон, выхода из кризисного состояния путем проведения переговоров, применения посредничества, других нормативных (юридических, этических, религиозных) и социально-психологических методов, технологий менеджмента.

Ф. Лютенс для снижения уровня конфликта в организациях предлагает использовать четыре основные стратегии организационного поведения.

1. *Избежание.* Эта стратегия направлена на то, чтобы вовсе не позволить конфликту проявиться. Можно просто игнорировать конфликт или навязать некое решение.

2. *Диффузия.* Уменьшить важность и размеры конфликта, наметить цели более высокого порядка, «сгладить ситуацию», остудить эмоции, уменьшить враждебность сторон.
3. *Сдерживание.* В соответствии с этой стратегией допускаются некоторые конфликты, но при этом тщательно обсуждаются причины, их вызвавшие, и то, как они будут разрешены; ведутся переговоры, торг в установленных рамках.
4. *Очная ставка.* Вскрываются все проблемы и конфликтующие стороны взаимодействуют друг с другом, чтобы достичь обоюдно удовлетворительного решения (совместное решение проблем, пересмотр работы или обязанностей и т. д.)¹.

С точки зрения достижения возможных целей и результатов можно говорить о трех стратегиях в конфликте, которым соответствуют пять стратегий поведения, или стилей поведения, в конфликте. Стил — это приемы, способы, методы работы, деятельности, манера поведения. Нередко стили поведения в конфликте также называют стратегиями разрешения конфликтов. Поэтому можно говорить о трех стратегиях достижения цели в конфликтном противоборстве и о пяти стратегиях поведения в конфликте, его разрешения.

Пять стратегий поведения в конфликте — это соперничество, конкуренция, подавление; уход от решения проблемы, уклонение, избегание; приспособление, уступчивость; сотрудничество; компромисс. Метод был разработан К.-У. Томасом и Р.-Х. Килменном еще в 1972 г.²

Таблица 12.2

Стратегии цели и стратегии поведения в конфликтах

Стратегии цели	Стратегии поведения
Выиграть — выиграть	Сотрудничество
Проиграть — проиграть	Компромисс
Выиграть — проиграть	Соперничество, уход, уступчивость

¹ См.: Лютенс, Ф. Организационное поведение. С. 325 — 326.

² Скотт, Д.-Г. Конфликты, пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991. С. 115 — 116, 132.

Удовлетворение собственных интересов	<p>Компромисс Удовлетворение собственных интересов Конкуренция (подавление)</p>	<p>Сотрудничество</p>	Активные действия
	<p>Уклонение (уход)</p>	<p>Приспособление</p>	

Удовлетворение интересов другой стороны

Сетка Томаса – Килменна

Что влияет на выбор стратегии поведения в конфликте? В первую очередь поведение определяется общей ситуацией в организации, состоянием дел. Если дела идут неважно, то даже выигрыш в конфликте ни к чему хорошему не приведет. Необходим учет и других факторов: в каком направлении развивается ситуация вокруг предмета конфликта? Оценка применения данной стратегии, имеется ли успешный опыт ее применения? Есть ли посредник, уверенность в способности находить взаимоприемлемые решения? Важен статус участника конфликта, кто противостоит — начальник, коллега или подчиненный. Свою исключительно важную роль играет время, необходимое для завершения конфликта. Часто его не хватает даже на то, чтобы осмыслить сложившуюся ситуацию, не говоря уже о выборе стратегии поведения в конфликте.

Личностные факторы также предопределяют выбор стратегии: характер личности, преобладающий тип отношений, ориентированность на свои или чужие интересы, на интересы дела. Если на себя и на дело, то применяется соперничество. Если на дело и другого участника — сотрудничество и компромисс; только на другого участника — приспособление.

Стратегия «выиграть — выиграть» делает из оппонентов партнеров. Такой подход ведет к успеху в делах и в личной жизни. Полезно начать переход к данной стратегии фразами вроде таких: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Посмотрим, как мы оба можем получить то, что мы хотим» и т. п. Узнать, какая потребность стоит за жела-

ниями другой стороны, в чем заключаются ваши разногласия, разработать новые варианты решений, наиболее удовлетворяющие потребности каждого, сделать это вместе.

К числу особенностей поведения россиян в конфликте относится то, что часть из них ориентирована только на противоборство — я выиграл, он проиграл. Долгие годы в условиях тоталитарного политического режима внедрялся принцип: кто не с нами, тот против нас; поощрялось доносительство. Отсутствует культура поведения в конфликтных ситуациях, еще не всегда эффективно используются нормативные способы разрешения конфликтов. Большинство руководителей применяют стратегию подавления, соперничества, добиваясь желаемого поведения от подчиненных.

Какую стратегию поведения в конфликте выбрать? Среди указанных пяти стратегий нет плохих и хороших, каждая применяется в зависимости от ситуации. Важно понять, что каждая стратегия эффективна при определенных условиях и необходимо уметь использовать все эти стратегии, учитывая конкретные обстоятельства. Определение стратегии поведения в конфликте и возможность использования альтернативных вариантов — практическая задача каждого менеджера.

При выборе эффективной стратегии разрешения конфликта ключевыми являются два аспекта: власть другого человека по отношению к вам и что можно ожидать от этого человека (что этот человек собой представляет). Если вы обладаете большей властью, чем другой человек, то вы можете применить стиль конкуренции и настойчиво добиваться своего, принудить другого к уступке. Однако если большей властью обладает другой человек, то приспособляться следует уже вам. Когда вы вовлечены в конфликт, важно помнить о своих интересах, но они не должны затмевать все остальное. Следует оценить, насколько важна для вас поставленная цель по отношению к тем трудностям, которые необходимо преодолеть для ее достижения.

1. Стратегия конкуренции — стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб другим участникам конфликта. Это навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения, попытка заста-

вить принять свою точку зрения любой ценой без учета мнения других участников конфликта. Не следует применять соперничество в отношении с начальником, у него власти всегда больше. Не надо оказывать давление на других людей, если хотите иметь хорошие отношения со всеми и добиться признания.

Когда применяется стратегия конкуренции?

- Если есть власть, авторитет.
- Исход дела очень важен для вас и нет другого выхода.
- Решение надо принять быстро, существует дефицит времени, создалась критическая, а может и экстремальная, ситуация.
- Если необходимо что-то делать, действовать, чтобы не оказаться в тупике, не показать свою слабость и т. п.

2. Стратегия уклонения — уход от решения проблемы, желание выиграть время или нежелание решать проблему вообще. Человек стремится быть нейтральным, находится в стороне от конфликта. Вы ничего не делаете для удовлетворения интересов другого, а просто отталкиваете от себя проблему, избегаете стрессовых ситуаций, сохраняя свое здоровье.

Когда применяется стратегия уклонения?

- Исход дела не очень важен для вас, не желаете тратить на это свои время и силы.
- Мало власти, чтобы решить в свою пользу, другие имеют больше шансов.
- Необходимо выиграть время — «я подожду», ослабить напряженность.
- Ситуация слишком сложна, требует очень многого от вас, решать проблему немедленно опасно, так как это может ухудшить ситуацию.
- У вас был и без того очень трудный день, вы устали. Не будете этим заниматься сейчас, можно изменить тему, выйти из комнаты.

3. Стратегия приспособления — это подавление, сглаживание конфликта, конформизм, вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих по-

зиций, согласие делать то, что хочет другая сторона. Вы действуете совместно с другой стороной, но не отстаиваете свои интересы. Приводятся аргументы типа «мы все одна команда», «все в порядке» и т. п. Поддерживаются хорошие отношения сторон, но проблема остается нерешенной. Реализуется в некоторых ситуациях и принцип «трех Д» — «Дай дорогу дураку!». Стиль приспособления неприемлем, если вы уступаете в чем-то важном для вас и чувствуете свою неудовлетворенность. Другой не оценит этого, не собирается чем-то поступиться.

Когда применяется стратегия приспособления?

- Исход дела важен для другого, нет шансов победить, мало власти.
- Противоречия незначительны и есть время для подготовки к конструктивному диалогу.
- Немного уступая, вы мало теряете.
- Вас не особенно волнует случившееся.
- Хотите сохранить мир и добрые отношения.

4. Стратегия компромисса — частичное, временное удовлетворение интересов сторон конфликтного взаимодействия. Это уступки друг другу, отказ от ранее выдвигавшихся требований, готовность признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовность простить. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает то же самое. Частично удовлетворяются желания одной стороны и частично — другой. Поиск скрытых нужд, как в сотрудничестве, не ведется. Компромисс дает возможность быстро разрешить конфликт. Вы и другая сторона хотите одного и того же, но знаете, что одновременно для вас это не выполнимо. Мы не можем оба полностью выполнить свои желания, значит, надо найти решение, с которым каждый из нас смог бы смириться на время. Для каждой из сторон принятое компромиссное решение будет непроигрышным.

Когда применяется стратегия компромисса?

- Когда нет времени, надо принять решение быстро.
- Устраивает временное решение, можете воспользоваться кратковременной выгодой. Получить хоть что-то, чем все потерять. «Я могу смириться с этим».

- Сохраняются взаимоотношения.
- Обе стороны обладают одинаковой властью, но имеют взаимоисключающие интересы.
- Другие подходы оказались неэффективными.

В основе компромисса лежит технология «уступок сближения» или торг, желание поделить что-то поровну, по справедливости. При этом не всегда ведется поиск других возможных вариантов решения проблемы. К недостаткам компромисса относятся: создание почвы для уловок; возможно ухудшение отношений, так как могут быть угрозы, давление, срыв контактов. Он целесообразен всего лишь на какое-то время. Что использовать для достижения компромисса?

Рекомендуется использовать технику открытого разговора.

- Предложить прекратить конфликт, заявить, что он невыгоден обоим.
- Признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте.
- Сделать уступки оппоненту, где это возможно, что не является для вас главным. Уступить в мелочах или в серьезных, но не принципиальных вещах.
- Высказать пожелания об уступках, необходимых со стороны оппонента, касающихся ваших основных интересов в конфликте.
- Спокойно, без эмоций обсудить взаимные уступки, скорректировать их.
- Зафиксировать то, о чем удалось договориться, что конфликт исчерпан¹.

5. Стратегия сотрудничества — признание различий во мнениях и готовность понять позицию другого, разобраться в причинах конфликта и найти удовлетворение интересов всех сторон в конфликте. Это взаимодействие сторон в конструктивном разрешении проблемы. Не вы против меня, а мы вместе против проб-

¹ См.: Скотт Дж.-Г. Конфликты, пути их преодоления. С. 115–131; Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. С. 476–482.

лемы. Удовлетворение интересов, скрытых нужд более важно, чем решение вопроса. Не только свои интересы, но в сотрудничестве с другим — удовлетворение интересов обеих сторон, поиск их скрытых потребностей. Мы оба хотим выиграть.

Когда используется стратегия сотрудничества?

- Решение проблемы очень важно для обеих сторон.
- Есть время, обе стороны способны изложить суть своих интересов и выслушать другую сторону.
- Известны скрытые нужды и желания другой стороны или их требуется найти, затратить какое-то время на это.
- Обе стороны обладают равной властью, не замечают разницу в статусном положении, между ними существуют длительные, взаимозависимые отношения.

Первый способ для получения этих сведений — их открытое обсуждение; второй — использование своей интуиции, чтобы заглянуть в скрытую суть происходящего с человеком, с которым вы конфликтуете. Методику использования тех или иных приемов хорошо описывает в своей работе доктор философии Дж.-Г. Скотт, консультант по маркетингу и управлению, президент Общества специалистов по творческим коммуникациям, исследованиям и маркетингу, которая является автором нескольких книг в области бизнеса, конфликтов.

Как осуществлять стратегию сотрудничества?
Стратегию сотрудничества целесообразно осуществлять по методу принципиальных переговоров. Это означает,

Таблица 12.3

Как определить скрытые нужды и интересы обеих сторон?

Какая нужна информация?	Как получить эти сведения?
Ваши собственные скрытые желания и интересы	Открыто обсудить этот вопрос
Скрытые желания и интересы другого человека	Использовать свою интуицию
Что требуется для удовлетворения этих скрытых желаний и интересов?	Анализ ситуации

что надо быть твердым к проблеме, мягким к людям. Уделять внимание интересам, а не позициям. Фиксировать базовые интересы, искать общие, объяснять свои, признавать интересы оппонента частью проблемы. Предлагать взаимовыгодные варианты, расширять их число, искать взаимную выгоду. Использовать объективные критерии. Быть открытым для аргументов другой стороны, не поддаваться давлению, использовать несколько справедливых критериев.

Тактика, в отличие от стратегии, по определению Дж.-Б. Куинн, — это краткосрочные, адаптивные, активно-интерактивные действия, используемые для достижения своих целей противостоящими друг другу силами во время столкновения¹. Какие существуют конкретные методы, тактические приемы разрешения конфликтного столкновения? Силловые способы — приказ, сила, угрозы, шантаж, гринмэйл, обман, недружественные поглощения. Нормативные способы — использование власти в рамках закона, но не в смысле оказания немотивированного принуждения, коррупционных методов, а обращений в суд, в правоохранительные органы. Использование арбитража, посредничества, третейского суда. Кооперативный способ — обсуждение проблемы, переговоры, беседы, понимание интересов другой стороны, информирование, объединение совместных усилий, компромиссы, голосование при принятии решений и др.

Указанные выше и другие тактические приемы будут применяться на практике в зависимости от ситуации, наличия профессиональных навыков разрешения конфликтов у их участников. Многое зависит от мотивации сторон, особенностей менталитета, культуры участников конфликтного противоборства, просто наличия здравого смысла. Архангельские менеджеры чаще всего используют на практике все способы, иногда самые неожиданные, реально оценивая конкретную ситуацию и проявляя при этом присущую северянам толерантность друг к другу. И это вполне разумный подход.

¹ См.: Куинн, Дж.-Б. Стратегии перемен // Минцберг Г., Куинн Дж.-Б., Гошал С. Стратегический процесс : пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. С. 24.

Таблица 12.4

Приемы разрешения конфликтов по данным опроса¹

Содержание ответов	% от общего числа	Занимаемое место
Доверительная беседа	75,9	I
Метод взаимных уступок, поиски компромисса	61,1	II
Переговоры	42,6	III
Расчленение предмета конфликта на более мелкие проблемы и решение их малыми шагами	25,9	IV
Привлечение руководителя к разрешению конфликта	18,5	V
Сила (приказ), наказание, выговор	13,0	VI
Создание общественного мнения	11,1	VII
Посредничество	9,3	VIII
Затягивание времени уклонение	5,6	IX
Обращение в правоохранительные органы, в суд	3,7	X
Использование связей	3,7	XI

В ходе разведывательного, зондажного опроса среди менеджеров в Архангельской области в 2006 г. на вопрос «Какие приемы разрешения конфликтов вы чаще всего применяете в своей практике (укажите не более трех ответов)?» было получено следующее распределение ответов (в % к общему итогу).

Респонденты были ориентированы в основном на сохранение взаимоотношений, переговоры в большей степени, чем на использование каких-либо санкций, обращение в СМИ, правоохранительные органы. Прслеживается явно выраженное стремление разрешать конфликты внутри организации по принципу «не выносить сор из избы». В данном опросе респонденты крайне редко или почти не использовали (в пределах статистической погрешности) такие методы, как лишение премиальных; перевод на другую работу, в другое подразде-

¹ Источник: *Итоги* опроса слушателей программ профессиональной переподготовки «Менеджмент в бизнесе», «Менеджмент в образовании». Архангельск, 2006.

ление, отдел; обращение в СМИ; угрозы, шантаж, давление; телефонное право, давление на другую сторону.

В ходе обсуждения участниками тренингов обычно выдвигаются самые разные приемы разрешения конфликтных ситуаций и конфликтов в зависимости от их личного опыта и менталитета. В их числе не только доверительная беседа, переговоры, метод взаимных уступок, поиски компромисса. Но и сила (приказ, наказание, применение различных санкций); сокращение штатов; увольнения; угрозы, шантаж, манипуляции, подмена понятий, интрига; «убрать» (уволить, перевести в другой отдел) физический источник конфликта. Использовать связи. Соблазнить. Избегание, уход от любых конфликтов во всех ситуациях; затягивание времени, уклонение. Посредничество, использование авторитета уважаемых людей. Голосование. Обращение в суд, в прокуратуру. Телефонное право, давление. Создание общественного мнения. Игра по правилам, игра без правил и др.

Техника решения конфликтных ситуаций включает проявление инициативы и организацию встречи с другой конфликтующей стороной в комфортном месте и в спокойной обстановке¹. Необходимо внимательно выслушать своего оппонента. Максимально дистанцироваться от его отрицательных эмоций (негативной энергии). Лучше выждать, когда спадет накал страстей, и постараться отсечь историю конфликта. Важно понять не повод, лежащий на поверхности, а истинную причину конфликта, когда задеты эмоционально значимые интересы, деньги, чувство собственного достоинства, престиж и другие ценности. После этого можно перейти к обсуждению возможных вариантов решения конфликта. Следить за речью, используя речевые стратегии: «Я разделяю ваши чувства. Мы с вами пришли к согласию по следующим моментам. Что нам надо сделать, чтобы решить эту проблему? Я уверен, что мы найдем правильное решение».

Как вести себя в острых стрессовых ситуациях? Стресс становится постоянным спутником менеджера. Когда человек испытывает постоянные перегрузки, дефи-

цит времени и других ресурсов, сталкивается с необходимостью быстро принять грамотное управленческое решение, он неизбежно попадает в конфликтную стрессовую ситуацию. А нередко и сам провоцирует ее. Несколько правил, приведенных ниже, помогут вам в выработке своей стратегии и тактики поведения в стрессовых ситуациях.

Первое и главное правило гласит, что в острой стрессовой ситуации не следует принимать никаких скоропалительных решений, равно как и пытаться их принимать (исключение составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении жизни). Прислушайтесь к совету предков: сосчитайте до десяти. Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте крайне медленно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

Если стрессовая ситуация застигнет вас в помещении, то напряжение можно снять следующими способами. Встаньте, если это нужно, и, извинившись, выйдите из помещения в какое-нибудь другое место, где вы сможете побыть один. Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и запястья холодной водой. Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид. Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз вот так смотрели на небо? Разве мир не прекрасен?! Набрав воды в стакан (в крайнем случае, в ладони), медленно, как бы сосредоточенно, выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение одной-двух минут. Затем медленно выпрямитесь (действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова).

Если стрессовая ситуация застигнет вас где-либо вне помещения, постарайтесь сосредоточенно выполнить следующие упражнения. Осмотритесь по сторонам. Поп-

¹ См.: Вагин, И. Мастер-класс Игоря Вагина : лучшие психотехники. СПб. : Питер, 2005. С. 211 – 213.

робуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите. Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите. Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его. Разглядывайте предмет не менее четырех минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой таким образом, чтобы суметь четко представить его с закрытыми глазами. Если есть возможность выпить воды — воспользуйтесь ею, — пейте медленно, сосредоточившись на том, как жидкость течет по вашему горлу. Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно через нос: сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем медленно, через нос, выдохните воздух. При каждом вдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи. Приятное ощущение, не правда ли? Насладитесь им! (Каппони, Новак, 1994)¹.

В ходе обсуждения этого вопроса на занятиях назывались такие приемы снятия стресса, как шопинг, что-то примерить, купить (чаще всего об этом говорят женщины); пойти в баню, в сауну; напиться; пройтись пешком; сходить в бассейн; принять душ; поговорить с другом, подругой; отдохнуть на природе, применить другие методы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ПОВТОРЕНИЯ, КОНТРОЛЯ

1. Что такое стратегия? Являются ли исчерпывающими «пять „П"» стратегии Г. Минцберга: план, прием, паттерн, позиция, перспектива? Что еще вы можете назвать?
2. Какие виды стратегий используются в менеджменте, в маркетинге?
3. Что такое стратегический менеджмент? Относится ли управление конфликтами к числу стратегически важных задач?
4. Провести обсуждение стратегий: проиграть — проиграть; выиграть — проиграть (асимметричное решение); выиграть — выиграть (симметричное

¹ См.: Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2000. С. 120–122.

решение) всей группой в форме дискуссии или организовать работу в малых группах. Работа в малых группах по 4–5 человек организуется следующим образом: обсуждение конфликтных ситуаций, предлагаемых самими слушателями, обоснование выбора стратегии. Затем в ходе общей дискуссии выступают представители малых групп, проводится обсуждение эффективности принимаемых стратегий в зависимости от ситуации.

5. Какие способы, приемы являются наиболее типичными для каждой из пяти стратегий поведения в конфликте? Есть ли «плохие и хорошие» стратегии поведения в конфликте?
6. Что особенно важно при возникновении конфликтов в межличностных отношениях? Какие приемы вы считаете недопустимо применять для их предупреждения и разрешения?
7. Какие способы разрешения конфликтов применяются в практической деятельности российских компаний? Почему у нас так затягивается разрешение корпоративных конфликтов? Работа с кейсами: «Вал Гамбурцева» — цена вопроса? «Илим Палп» против «Сибала» и др.
8. Какие способы, приемы борьбы со стрессами вы могли бы предложить, основываясь на своей личной практике?
9. Используйте тестирование для определения своей стратегии поведения в конфликте: «Вы не конфликтная личность?», «Как вы действуете в условиях конфликта?», «Тактика поведения в конфликте», «Выбор стратегий в конфликтных ситуациях (тест Томаса)». Содержание вопросов, ключи к тестам, варианты поведения в конфликте приводятся в разделе «Тесты, диагностика».

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«„Моя любимая” стратегия разрешения конфликта»

Сделайте обоснование своей любимой стратегии поведения в разрешении конфликтных ситуаций, используя сетку Томаса — Килменна. Почему именно эта

стратегия лучше подходит для вас? Какую из стратегий разрешения конфликта можно считать лучшей, худшей? Почему? Правильна ли вообще такая постановка вопроса? Ответы в письменном виде оцениваются по десятибалльной системе. Всего до 30 баллов. Свою чаще используемую стратегию разрешения конфликта определите при помощи таблицы Дж.-Г. Скотт¹. Заполняя таблицу, представьте себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет.

Стратегия разрешения конфликта	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
Настойчивость (Я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уход (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь во всем уступать, идти навстречу партнеру)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
Сотрудничество (Я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющее интересы обеих сторон)				

Проранжируйте стратегии поведения в конфликте по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из четырех колонок. Цифра 1 означает, что стратегия занимает I место (ранг) по категории, цифра 5 — последнее. Например, для категории «Использую чаще всего» система рангов может иметь следующий вид: Компромисс — 2, Уход — 3, Настойчивость — 4, Сотрудничество — 1, Приспособление — 2.

¹ См.: *Практическая психология для менеджеров*. М., 1996. С. 167–168.

Заполненная таблица даст вам наглядное представление о том, какую из стратегий вы используете чаще всего, какую лучше всего, какая чаще всего приносит наилучшие результаты и какая наиболее комфортна для вас. Это может быть одна и та же стратегия (ваша «любимая») или разные стратегии. Любой результат даст вам информацию для размышлений, если вы хотите сделать свое поведение в конфликтной ситуации более эффективным, развив способности использовать разные стратегии, стили поведения.

«Как преуспеть в бизнесе: стратегия организации»

Подготовьте ответы на поставленные вопросы. Письменные ответы оцениваются по десятибалльной системе, всего до 50 баллов.

Рецептов решений, как преуспеть в бизнесе, публикуется много. Одна из систем мероприятий предлагается авторами сборника ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»¹. К ней дополнительно добавлены вопросы по управлению конфликтами, изменены и уточнены отдельные формулировки. Проанализируйте предложенный перечень действий для достижения стратегических целей в организации.

- В чем предлагаемый ниже перечень действий соответствует условиям современной российской экономики; в чем он ей не подходит?
- Что, по вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий, чтобы сделать их более эффективными, с учетом особенностей отраслевого рынка?
- Какую стратегию разрешения конфликтов лучше всего использовать для достижения стратегических целей? Как она увязывается с общим, стратегическим менеджментом в организации?
- Какая стратегия используется в той организации, где вы работаете? В какой мере вы приняли бы предлагаемую схему за основу с учетом возможного предупреждения и разрешения конфликтов в организации?

Перечень действий для достижения стратегических целей в организации.

¹ Используется: *Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»*. М.: Финансы и статистика, 2000. С. 25–26.

1. Определение миссии, предназначения организации, исходя из социально-экономической ситуации, особенностей внешней среды и возможностей самой организации.
2. Изучение не только базовых, физиологических, но и социальных потребностей людей в организации (самоуважение, признание их заслуг, возможности роста, плюрализм мнений, толерантность, самостоятельность и ответственность). Эти сведения основываются на личных наблюдениях или опросах.
3. Формирование команды для работы, акцентируя ее внимание на процесс стратегического планирования, цель которого — определить, где организация хочет оказаться через пять лет.
4. Разработка стратегических целей организации. Анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, создание предпосылок для достижения цели.
5. Разработка базовой стратегии развития организации в зависимости от того, на какое конкурентное преимущество они опираются (стратегия лидерства за счет экономии по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия специализации; стратегии роста — обработка рынков, развитие продукта, развитие рынка, диверсификация; конкурентные стратегии и др.). Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.
6. Анализ конфликтогенных факторов, использование профилактических мер для снятия напряженности. Стратегии разрешения конфликтов используются в зависимости от сложившейся ситуации, остроты протекания возникающих конфликтов.
7. Согласование целей и средств, необходимых ресурсов для реализации стратегии с руководством организации, собственниками, акционерами.
8. Определение ключевых стратегических задач на предстоящие пять лет. Создание детальных планов мероприятий и действий по срокам, этапам, исполнителям. На определенных работников возлагается ответственность за завершение этапа и четко очерчивается круг их полномочий.
9. Разработка системы внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной стратегической цели.
10. Установление порядка отчетности. Отмечать успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

11. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от стратегии, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.
12. Внесение корректив. Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать, и пересмотреть план вплоть до пятого года, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

«Стратегия Канады и ее провинций»

Прочитайте материал о стратегии Канады и подготовьте письменные ответы на вопросы: Можно ли сегодня употреблять понятия стратегическое управление, миссия, стратегия применительно к территории, к региональному сообществу как объекту управления, как к системе менеджмента? Какой, по вашему мнению, должна быть стратегия России? Архангельской области? Ответ не более 2000 слов. Общее количество баллов до 30.

Применяемые на правительственном уровне подходы и методы в управлении Канадой аналогичны подходам и методам, используемым в управлении крупных корпораций.

1. Сформулирована миссия государства. Ключевой фактор — это партнерство частный бизнес созидает, правительство обеспечивает благоприятные условия (Partnerships are Key — private sector build, government provides framework).
2. Разрабатывается общая стратегия государства, выраженная следующей краткой формулой: Правильный макроэкономический климат (налоговый баланс, низкая инфляция, доступ на международные рынки) (Right Macroeconomic Climate (Fiscal balance, Low inflation, Trade Access to International Markets) + Перспективная макроэкономическая стратегия (торговля и инвестиции, инновации, человеческие ресурсы, конкурентоспособный рынок, лидерство в информационном обеспечении) (Forward-Looking Microeconomic Strategy (Trade and Investment, Innovation, Human Resources, Competitive Marketplace, Leading Edge Information Highway) = Мирового класса, конкурентоспособная, основанная на знании экономика (A World Class, Competitive, Knowledge — based Economy).
3. Определено национальное видение (National vision). Высокое информационное обеспечение — революционизирует бизнес, общество и отношение граждан (Information

highway is revolutionizing business, society & citizen participation). Ответственная международная деловая практика, сфокусированная на поддерживаемом развитии человеческих ресурсов (International business practice focused on sustainable human development).

Канада — это многонациональная, сильная, динамично и эффективно развивающаяся страна с экономикой, основанной на знаниях и нацеленной на успешную конкурентную борьбу на внешних рынках товаров, услуг, капиталов, трудовых ресурсов.

На уровне крупных компаний это выражается в стратегическом планировании, формировании команды, управлении изменениями, управлении конфликтами, управлении проектами, лидерстве, менеджменте участия. Политика командного духа (team spirit) культивируется на федеральном уровне, в провинциях, муниципалитетах, коммунах.

Экономическая политика правительства Канады включает следующие направления.

- Ориентация на интенсивное развитие экономики, продвижение страны на мировые рынки и упорную конкурентную борьбу.
- Мощная пропагандистская поддержка в продвижении продукции канадских предприятий и компаний на внешних рынках.
- Активное участие правительства в различного рода межгосударственных программах, способствующих развитию государственных отношений Канады и деловых отношений канадского бизнеса.
- Мощная многосторонняя (комплексная) поддержка и содействие в развитии экспортно ориентированных отраслей и предприятий.
- Активная поддержка и продвижение государством на внутренних и международных рынках канадских секторов консультационных и инновационных услуг, новых технологий.
- Государственная поддержка развития туристического бизнеса и бизнеса, ориентированного на прием и обслуживание деловых и административных делегаций.
- Обеспечение благоприятного и конкурентоспособного законодательного, административного, юридического и экономического климата для привлечения инвестиций в экономику страны.
- Поддержка предприятий, ориентированных на производство конечной продукции (value added & finish products), а также предприятий, ориентированных на глубокую переработку ресурсов.

- Активная селективная иммиграционная политика, направленная на приток в страну высокообразованных, квалифицированных и опытных специалистов перспективных отраслей.

Канада определяет свои стратегические цели так: переход от сырьевой экономики к экономике финишной переработки, высоких технологий. Переход к экономике с преобладающей занятостью в секторе услуг (вторичном) по сравнению с сектором производства (первичном).

Все это и многое другое делает Канаду превосходным местом для жизни: справедливая стоимость жизни, безопасное и справедливое общество, лучшее в мире общее качество жизни.

Понятия миссия, стратегия употребляют применительно ко всей стране и отдельным ее территориально-административным образованиям. Не только миссия и стратегия организации, но и страны, и провинции. Правительства провинций и муниципалитеты на своем уровне, конкурируя между собой, обеспечивают поддержку своих предприятий и продвижение их продукции на экспорт; стараются создать максимально приятные условия для привлечения бизнеса на свои территории. Подобная политика проводится и в американских штатах Массачусетс, Южный Мэн, Коннектикут и др. Штаты имеют не только миссию, стратегию, но даже свой девиз, который можно увидеть на автомобилях вместе с номерными знаками.

«Анализ внешней и внутренней среды региона»

Перед вами один из вариантов SWOT-анализа внешней и внутренней среды региона. SWOT-анализ: S — strengths, сильные стороны, W — weaknesses, слабые стороны, O — opportunities, возможности, T — threats, угрозы. А также PEST-анализ: policy, economy, society, technology; другие конкретные аналитические методы. Задание: определите конфликтные факторы, могущие оказать негативное влияние на реализацию стратегии развития вашего региона. Почему вы так думаете? Как это скажется на вашем бизнесе? На деятельности той организации, где вы работаете? Какой может быть ваша возможная стратегия поведения? Какие приоритеты выделите вы для той организации, где вы работаете? Могут ли возникнуть конфликты в достижении поставленных целей?

Не более 2000 слов. Ответы оцениваются по десятибалльной системе, всего до 50 баллов (см. табл. 12.5).

SWOT-анализ внешней и внутренней среды региона

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Благоприятное геополитическое и геоэкономическое положение Арх. обл.	Два субъекта РФ на одной территории	Привлекательность региона. Инвестиции, в том числе иностранные	Усиление влияния ТНК. Конфликты, отсутствие стабильности
Значительные запасы водных, лесных ресурсов		Объединение с НАО в единый субъект	НАО уходит в Коми, Ар. варианты
Увеличение добычи нефти и газа в НАО, на арктическом шельфе		Развитие переработки, рост экспорта, занятость населения	Увеличение вывоза круглого леса, передел собственности в ЛПК
Начало добычи алмазов		Рост налоговых поступлений в бюджеты, заказы для оборонки, новые рабочие места	Сырьевой придаток. Негативные экологические последствия
Космодором, полигоны ВПК		Налоги + рабочие места	Ущерб окружающей среде
	Высокая стоимость энергоресурсов	Возможны отчисления в бюджеты	Угрозы для жизни населения
	Низкая конкурентоспособность отдельных отраслей	Газопровод. Атомная станция. Энергосбережение	Устаревшие технологии. Отсутствие инвестиций
Стабильность		Устойчивый рост качества жизни	Банкротство, увеличение безработицы
		Увеличение инвестиций в здравоохранение, стимулирование рождаемости	Несовершенство законодательства, конфликты
	Депопуляция населения. 64-е место в РФ по продолжительности жизни в 2003 г.		Увеличение смертности, обезлюднение территорий МО
	Низкий уровень жизни населения	Удвоение ВРП, увеличение бюджетов. Рост ИРЧП.	Высокие цены, тарифы, низкая зарплата, отсутствие инвестиций на социальную сферу, безработица
	Нужда в жилье	Новые рабочие места	Рост ветхого и аварийного жилья
	Кризис ЖКХ	Привлечение федеральных ресурсов, ипотека, новейшие технологии домостроения	Отсутствие нужных ресурсов, высокие тарифы для населения
		Обновление систем жизнеобеспечения за счет всех источников	

На основе проделанного анализа ранжируются глобальные и локальные проблемы управления регионом, определяются цели и критерии эффективного управления. Например, стратегической целью развития Архангельской области может быть рост индекса человеческого развития (ВВП, продолжительность жизни, уровень образования) или рост доходов северян. Приоритет в данном случае отдается не простому росту добычи нефти, газа, алмазов, а человеческому капиталу, который становится главным фактором экономического развития.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Вигман, С.А. Стратегическое управление в вопросах и ответах : учеб. пособие / С.А. Вигман. — М. : ТК Велби ; Проспект, 2004.

Дафт, Р. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Дафт. — 6-е изд. — СПб. : Питер, 2006.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури. — 2-е изд. — М. : Дело, 2004.

Минцберг, Г. Стратегический процесс : пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж.-Б. Куинн, С. Гошал ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001.

Попов, С.А. Стратегический менеджмент : видение важнее, чем знание : учеб. пособие / С.А. Попов. — М. : Дело, 2003.

Прикладная конфликтология : хрестоматия / сост. К.В. Сельченко. — Минск : Харвест ; М. : АСТ, 2001.

Скотт, Д.-Г. Конфликты и пути их преодоления / Д.-Г. Скотт. — Киев : Внешторгиздат, 1991.

Тренев, Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н.Н. Тренев. — М. : Приор, 2000.

СМИ. Интернет-ресурсы.

Глава XIII**ПОЗИТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ
ЛИЧНОСТИ.
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
КОНФЛИКТАМИ**

«Можно ли одним предложением выразить правило, которому необходимо следовать всю жизнь?» — «Можно. Чего не желаешь себе, того не делай и другим».

Конфуций (551–479 до н. э.)

Позитивное поведение личности. Социально-психологические технологии предупреждения конфликтов. Компетентная оценка результатов деятельности как условие предупреждения и разрешения конфликтов. Позитивная конструктивная критика.

1. ПОЗИТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

Позитивное поведение, толерантность, или терпимость, друг к другу, коммуникабельность и другие позитивно ориентированные качества личности, социальной группы, этноса, общины и другой социальной общности не только ведут к профилактике конфликтов, но в условиях глобализации становятся одной из важнейших составляющих успеха организации в бизнесе, в политике и экономике, отправной базовой точкой в карьере менеджера. Это такой же ресурс, как и финансы, современное модернизированное оборудование, новейшие технологии. Точнее можно сказать так, что позитивное поведение и толерантность являются качественной характеристикой человеческих ресурсов в менеджменте.

В условиях глобализации, расцвета охлократии и олигархии, «цветных революций», экспорта западно-атлантических «образцов демократии», манипулирования людьми в политике трудно не поддаться дьявольскому

искушению решить все существующие глобальные проблемы за счет навязывания своей воли другим, принуждая весь мир, в том числе мусульманский, славянский жить по чужим, не ими выработанным правилам. Сохранение самих себя, своей идентичности, суверенитета надо искать не на пути зла и ответного насилия, а на пути реализации принципа «живи сам и давай жить другим». Делать добро, не надеясь получить в ответ ни благодарности, ни зла. «Добро» и «зло» каждый понимает по-своему. В этом главная проблема непонимания действий других, проблема делового общения и коммуникаций вообще в жизни, а не только в управлении, в бизнесе, политике. Остается одно: делать, что можешь, и пусть все идет так, как идет. Мы не можем изменить весь мир, но можем изменить свое отношение к происходящему в этом мире. Это не пессимизм, это живая реальность нашего времени. Позитивное поведение личности, государства, социума по отношению к другим, глобальная солидарность (все мы — земляне) остается единственной альтернативой совместного мирного существования в противостоянии сил добра и сил зла.

На уровне организации конфликты возникают из-за несовершенства человеческих отношений. Вполне естественно появляется вопрос: «А где вы видели „совершенные отношения“ и что это такое?» Наоборот, на уровне организации всегда что-то делится и идет борьба за власть и влияние, как и во всем остальном глобальном мире. Но именно на уровне организации каждый может предотвратить конфликты, минимизировать их негативные последствия, используя приемы и технологии позитивного поведения. Чтобы такая профилактика принесла свои результаты, необходимо выяснить социально-психологические причины конфликтов, возникающих время от времени в любой организации.

Среди социально-психологических причин конфликтов в организации можно назвать следующие: 1) различия интересов, ценностных ориентаций, культуры, индивидуальных различий людей; 2) неудовлетворенные потребности личности; 3) борьба за власть и статус, лидерство внутри самой организации; 4) соревнование и конкуренция во взаимоотношениях с другими людьми;

5) психологическая несовместимость; 6) внутригрупповые предпочтения, то есть деление по принципу «свой — чужой», и другие причины.

Нередко причиной конфликтов становится искажение информации в процессе коммуникации. Значительная часть информации просто не воспринимается людьми в полном объеме, теряется, не усваивается. Искажения информации происходят из-за невнимательности, недостатка времени, часть ее может утаиваться. В результате же появляются слухи, сплетни, дезинформация, выяснение отношений «кто, что сказал», невыполнение принятых решений, дублирование указаний руководства по принципу «испорченного телефона», сбои в менеджменте, работе с клиентами, поставщиками и партнерами.

В межличностных отношениях иногда проявляется ролевая разбалансированность. Вместо ожидаемой и привычной роли человек начинает играть несвойственную ему роль: старшего по статусу партнера, равного и младшего. Приходит, например, выпускник факультета менеджмента в организацию, получает небольшую должность и начинает учить более опытных сотрудников с приличным стажем работы «как и что надо делать» (нас этому учили). Ничего хорошего из этого обычно не получается. Или другой пример. Вновь принятого на работу новичка заставляют на производстве делать самую грязную, непрестижную работу. Та же армейская дедовщина, только в мирной жизни, когда вместо ролевого баланса равных по статусу работники со стажем начинают играть роль «старика», старшего по статусу партнера.

Межличностные причины конфликтов в организации — это субъективная оценка поведения партнера как недопустимого. Что позволено одному, могут не позволить другому. Восприятие другого очень субъективно, зависит от психического состояния человека, его здоровья, настроения. Низкая конфликтоустойчивость, неподготовленность человека к деятельности в неблагоприятной ситуации также ведут к возникновению напряженности, конфликтов. Внутри организации обычно есть люди устойчивые к конфликтам, удерживающиеся от них и конфликтные (не более 10 %). Некоторые люди не понимают эмоционального состояния других, не умеют сопережи-

Таблица 13.1

Методы позитивного поведения

Применяемые приемы	Их содержание
Метод согласия	Вовлечение оппонентов в общее дело
Эмпатия	Сопереживание, сочувствие, поддержка
Сохранение лица	Забота о сохранении репутации своего партнера, своего оппонента
Взаимное дополнение друг друга	Использование того, чем не обладает другой
Исключение национальной, гендерной, социальной дискриминации	Не допускать превосходства одних людей над другими, равенство этносов, мужчин и женщин. Социальная справедливость
Разделение заслуг	Разделение заслуг между всеми участниками работы вне зависимости от их вклада
Информирование	Своевременное информирование работников о предстоящих изменениях, обсуждение последствий, психологическое настраивание

вать (плохое развитие эмпатии), а поэтому поступают неадекватно ситуации, ведут себя не так, как ждут партнеры по общению. Завышенный или заниженный уровень притязаний также негативно сказывается на развитии отношений. Переоценка себя ведет к негативной реакции окружающих, недооценка — к тревожности, уходу от ответственности, неуверенности.

Профилактика подобного рода конфликтов включает, по мнению психологов, значительный арсенал приемов позитивного поведения.

В позитивном общении для поддержания сотрудничества широко используется такой прием, как **психологическое поглаживание** — получение положительных эмоций по самым разным поводам, что снимает напряженность, вызывает чувство симпатии к другому и тем самым затрудняет возникновение конфликтной ситуации¹. Американский психиатр Э. Берн приводит ритуал приветствия, столь обычный в современной Америке:

¹ См.: *Основы конфликтологии*: учеб. пособие / под ред. В.Н. Кудрявцева. М., 1997. С. 184–185.

Джо: «Доброе утро!»

Мо в ответ: «Как поживаете?»

В обоих ритуальных фразах содержится поглаживание: Джо поглаживает Мо, а Мо поглаживает Джо¹. Более продолжительный ритуал состоит из нескольких фраз.

- Здравствуйте!
- Доброе утро!
- Как дела?
- Спасибо, все нормально. А у вас?
- Порядок. Ну и погода сегодня.
- Да... Только бы дождя не было.
- Ну ладно, пошел работать. Всего доброго!
- До свидания!

Смысл поглаживания заключается в демонстрации того, что я уважаю твое человеческое достоинство, желаю с тобой контактов, желаю добра. Избитые, банальные формулы вежливости «спасибо», «благодарю», «добро пожаловать», рукопожатия, взаимные взгляды и улыбки приобретают совсем не банальный смысл, раскрывая внимание и уважение друг к другу. Не случайно у нас в обиходе говорят, что «доброе слово и кошке приятно».

В межличностных контактах вежливое, доброжелательное отношение к другим способствует закреплению позитивных эмоций, готовности выслушать и понять другого человека. Соблюдение норм позитивного общения необходимо каждому человеку, чтобы чувствовать себя любимым и любящим, реализоваться как личность, чтобы уважать самого себя. Позитивные отношения заключаются в том, чтобы вести себя по отношению к другим так, как хотел бы, чтобы другие вели себя по отношению к тебе самому. Вспомните Конфуция: «Чего не желаешь себе, того не делай и другим». «Итак, во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними» — это уже из ценностей христианства.

Если хотя бы один человек изменит себя, сделает свое общение с другими грамотным, то в едином глобальном психологическом поле лучше будет в конечном итоге всем. В одиночку не переделать социальную

¹ См.: Берн, Э. Введение в психотерапию и психоанализ для непосвященных. СПб., 1994. С. 314.

систему, мы не вольны изменить отношение к себе других людей, но мы можем пересмотреть свое отношение к ним, изменить самого себя.

Разумный путь удовлетворения социальных потребностей — общение, солидарность, основанные на уважении, заботе о другом человеке, ответственности за него и свои поступки. Человек в коммуникативном обществе не должен выстраивать крепостные стены, лучше прокладывать дороги, соединяющие его с людьми.

В современной глобальной культуре все больше возрастает уверенность каждого из нас в том, что другой чувствует и думает так же. Если действия окружающих не укладываются в рамки наших мерок, то возникает недовольство, обида, разъединяющие модели ответного поведения, борьба с инакомыслием. Можно прекратить осуждать и выражать свое недовольство на словах, но, по мнению известного психолога *К. Роджерса*, этого недостаточно, хотя и очень важно. Важнее наша внутренняя установка: другой человек делает то, что ему придется делать, он именно такой, какой есть.

К. Роджерс считает, что к человеку *надо относиться как к закату солнца*. Закат нельзя отменить по вашему желанию, нельзя его остановить. Человека надо принимать как закат солнца, таким, какой он есть на самом деле. Тем самым мы позволяем ему быть самим собой, быть личностью. В общем-то этот тезис идет в русле представления о том, что нет плохих людей, а есть плохие социальные отношения. Но на практике всегда важно уяснить, с кем имеешь дело, понять цели, намерения, интересы, смысл коммуникаций другого человека.

Существует, например, мнение: «*Делайте людям добро, и они ответят вам тем же!*» Но есть ведь и другая аксиома: «Не делай добра, не получишь в ответ зла!» Люди не всегда понимают, что им делают добро. А если и понимают, всегда ли считают добром то, что вы сделали для них из-за лучших побуждений? Почему не каждому нужна ваша доброта? Каждый человек понимает под добром что-то свое. Человеку нужно не добро абстрактное, на словах, а удовлетворение своих потребностей, в том числе и любви, причастности к какой-то социальной группе, безопасности, уважения окружающих. Поэтому должен

быть индивидуальный подход к каждому человеку, ибо добро каждый человек трактует по-своему. Есть три варианта поведения в этом случае: «Делай людям добро, и они ответят вам тем же!», «Не делай добра, не получишь в ответ зла!», «Делай, что должен, и будь что будет».

Умение оставаться самим собой и быть естественным в поведении — еще одно необходимое условие успешного общения. Каждый постоянно смотрится, как в зеркало, в других людей. Нередко люди ведут себя как обезьяны. Можно угодничать или отталкивать других. Но всем угодить сложно. Что бы вы ни делали, а критики всегда найдутся. Поэтому надо научиться вести себя естественно, не питать особых иллюзий по отношению к другим. Жаль, что подобная мудрость к нам приходит только с годами.

Обобщая сказанное, можно выделить такие *правила позитивного поведения*.

- Не допускать в общении силового давления, угрожая санкциями, негативными последствиями, «не давить постоянно на людей».
- Контролировать свои эмоции. Избегать таких форм обращения, которые унижают партнера (насмешки, «приколы», переходящие в оскорбления, и т. п.), бестактного поведения, неловкостей.
- Толерантность. Избегать проявлений нетерпимости, раздражительности по отношению к окружающим. Избегать категоричных оценок.
- Проявляя интерес к людям, принимать личность такой, какая она есть (относиться к личности как к закату солнца). Не навешивать ярлыки, объясняя поведение другого человека с позиций собственных ценностей.
- Уметь слушать. Заплатить своим вниманием, дать возможность человеку выговориться.
- Избегать негативных разговоров, не жаловаться, не перекладывать на других свои проблемы, трудности («не грузить других»). У каждого из нас хватает своих проблем.
- Воздерживаться от вмешательства в чужие дела, проявляя навязчивость, без достаточных на то оснований (просьба о помощи, экстремальные ситуации и т. п.).

- Своевременно выражать признательность, благодарность за оказанные услуги. Люди лучше отзываются на признательность, чем на похвалу, лесть.
- Критика должна быть конструктивной. Без обиды воспринимать замечания в свой адрес.
- Избегать демонстративного противопоставления себя другим людям, не принимать немотивированный «вызов» другого, не участвовать в бесплодных спорах.

Главный смысл этих и других правил, норм позитивного общения заключается в том, чтобы не унижать достоинство других, не создавать предпосылки для возникновения напряженности, дискомфорта, кризиса в отношениях, ведущих к конфликту, к «тупиковой ситуации», к эскалации негативных эмоций и акций. По существу же все это есть элементарные нормы этики и этикета культурных людей, уважающих себя и других в любых жизненных ситуациях¹.

Многие люди привыкают в этой жизни не ждать от окружающих слишком многого и делают добро, не рассчитывая получить что-то взамен. Менеджерам важно научиться прогнозировать разные варианты, рассчитывать не только лучший, но и худший прогноз развития событий. Анализировать и сильные свои стороны и слабые, трезво оценивая в личном SWOT-анализе свои возможности и существующие угрозы.

Каждый менеджер должен уметь оценивать свое психическое состояние. Если есть переутомление, возбуждение, усталость, то лучше избегать конфликтных ситуаций. Сохранять способность конструктивного взаимодействия, несмотря на влияние конфликтногенных факторов. Добиваться снижения своей агрессивности и тревожности, используя физические упражнения, ходьбу, отдых, душ, сауну, специальные тренировки. Умение улыбнуться: все в порядке, все будет хорошо! Вызвать

¹ См., напр.: *Всё об этикете* : книга о нормах поведения в любых жизненных ситуациях. С. 297; *Энциклопедия этикета* /сост. О.И. Максименко. М., 2001; *Современная энциклопедия : этикет* / авт.-сост. И.Е. Гусев. Минск, 2000; *Этикет* /авт.-сост. Н.И. Ушаков, Е.В. Романова. М., 2000, и др.

ответную позитивную реакцию. Не забывать о чувстве юмора. Такие простые технологии позитивного, но почему-то так бывает сложно следовать им в реальной жизни.

2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Для предупреждения конфликтов важно знать не только «что делать?», но и «как этого добиться?». Технология предупреждения конфликтов — последовательность применения в менеджменте приемов воздействия на конфликтную ситуацию, целенаправленные действия «шаг за шагом» менеджеров, участников, арбитров, посредников, направленные на конструктивное завершение конфликтов, минимизацию негативных последствий. Технологии предупреждения и разрешения конфликтов могут базироваться как на применении правовых способов, законов, инструкций, так и на использовании методов социально-психологического, морального воздействия на участников конфликтного противоборства. В данной главе рассматриваются некоторые социально-психологические технологии управления конфликтами, связанные с поведением личности, ее отношением к конфликту, балансами социального взаимодействия, оценкой результатов деятельности, позитивной критикой и т. д.

Технология изменения своего отношения к конфликту носит личностный характер, соотносится с позитивным поведением, социальной активностью и ответственностью личности. Не имея возможностей изменить ситуацию, каждый в состоянии изменить свое отношение к ней, используя самые разнообразные приемы. Это проявляется в умении определить, что общение стало предконфликтным, и вернуться к обычному взаимодействию, а не втягиваться в конфликт. Например, свести проблему к шутке; перевести разговор на другую тему; уступить, сказать, что в чем-то правы вы, а в чем-то ваш оппонент; отложить обсуждение на завтра и т. д. Зная, что все нуждается в сочувствии и поддержке, важно понять интересы и позицию оппонента, побеседовать и объясниться, это ведет к пониманию самой сути проблемы, к эмпатии.

Одной из важнейших задач менеджмента в настоящее время становится проблема управления на уровне отдельного человека, то есть *персональный менеджмент*, или *самоменеджмент*. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. «Самоменеджмент, или управление собственной жизнью, — это работа над собой в рамках личного развития и освоение методов деловой активности, связанных с управлением деньгами и проектами. Кроме того, управление своей жизнью предполагает умение выстраивать конкурентоспособную стратегию и знать ключи к счастью», — считает Н.П. Петрова¹. Основная цель персонального менеджмента заключается в использовании собственных возможностей, в сознательном управлении своей жизнью, умении самоопределяться, взаимодействовать с внешней средой.

К функциям самоменеджмента относятся постановка цели, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль, информация и коммуникация. Разумная самоорганизация позволяет менеджеру выполнять работы с меньшими затратами, допускать меньше ошибок при реализации своих функций, получать лучшие результаты и удовольствие от работы. В менеджменте, бизнесе, педагогической деятельности (от учителя до управленца) непременным условием достижения профессионализма является личностный рост. Личностный рост не заключается в единичном достижении, это особое взаимоотношение с миром и самим собой. Искусство управлять собой складывается на основе таких личных качеств, как личная организованность (умение эффективно использовать время, сосредоточиться на главном и т. д.), самодисциплина (умение управлять своим поведением, держать слово, ответственность и др.), знание техники личной работы (организация рабочего места, умение работать с информацией, составлять до-

¹ Петрова, Н.П. Тренинг для победителя : самоменеджмент эпохи Интернета. СПб. : Речь, 2002. С. 7.

кументы, говорить по телефону, умение слушать, технологии коммуникаций, делегирование полномочий и др.), эмоционально-волевой потенциал (упорство, оптимизм, воля, семейное благополучие и др.), способность делать себя здоровым (физические нагрузки, питание, сон, дыхание, водные процедуры, умение расслабиться, отказ от вредных привычек и др.), способность формулировать и реализовывать жизненные цели (умение принимать решения, планировать карьеру, найти и получить хорошую работу, умение адаптироваться), личный самоконтроль (контроль дня, процессов, результатов, умение формировать и контролировать свой имидж).

Персональный менеджмент (самоменеджмент) нацеливается на эффективное деловое общение, умение слушать собеседника, принятие решений о приоритетах, применение рациональных методов личного труда, результативных способов убеждения, выработку своего стиля ведения переговоров, формирование собственного позитивного имиджа и т. д. Специфика деятельности менеджера заключается в постоянном общении с самыми разными людьми, что требует не только индивидуального подхода к каждому человеку, гибкости и коммуникабельности, но и умения определить тип поведения, сделать соответствующие выводы.

Поэтому актуальной задачей является формирование личностных качеств менеджера, овладение технологиями управления собой, чтобы управленцы максимально могли использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни, уметь преодолевать внешние обстоятельства, управлять конфликтами. Освоение приемов персонального менеджмента позволяет каждому менеджеру эффективно организовывать свой личный труд и труд своих подчиненных; кратчайшим путем достигать профессиональных и жизненных целей; постоянно повышать свою квалификацию; осознавать саморазвитие менеджера как индивида и профессионала; использовать технологии предупреждения и разрешения конфликтов.

Социально-психологические условия предупреждения конфликтов во многом зависят от сбалансированности социального взаимодействия. По мнению

А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, в социальном взаимодействии необходимо поддерживать пять балансов.

Первый — *баланс ролей*. Каждый из нас должен играть ту роль, которую от нас ожидают, а не стремиться доминировать над другими людьми, учить всех как жить.

Второй — *баланс взаимозависимости* в решениях и действиях. Свобода одного не может быть сколько угодно широкой за счет ограничения свободы других. Все мы связаны друг с другом, зависим о партнеров. Поэтому должен обязательно поддерживаться баланс взаимозависимости, солидарность.

Третий — *баланс взаимных услуг*. Нередко мы обращаемся к своим коллегам с просьбой подменить на работе, в чем-то помочь, что-то достать и т. д. Подсознательно все услуги, которые оказываются, фиксируются в подсознании. Мы надеемся, что нам при случае ответят подобной услугой, но так происходит не всегда, возникает дисгармония в отношениях и конфликт. Поэтому ответом за услугу с вашей стороны могут быть не только слова благодарности, но и небольшие презенты, внимание и т. д. Сделали тебе доброе дело, не оставляй его без похвалы, признательности, «откупись» сразу же, чтобы не быть обязанным в будущем. Или будь добр, не забывай о той услуге, которую тебе когда-то оказали, не отказывай тем, кто помог тебе.

Четвертый — *баланс ущерба*. Человеку свойственно чувство мести за нанесенный ему ущерб. В ходе военных действий в Чечне, например, пострадало много обычных семей (не боевиков). Нанесен невосполнимый ущерб, который вряд ли скоро забудется. Никогда нельзя загонять человека, а тем более этнос в угол и ждать от него в дальнейшем позитивного поведения. Профилактика заключается в ненанесении ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними.

Пятый — *баланс внешней оценки и самооценки*. Оценивая себя, человек чаще всего видит положительные черты своей личности и то, что удалось сделать. Начальник оценивает, что не сделано. Оценки других людей также часто не совпадают с самооценкой.

Все эти балансы возникают в итоге субъективного подхода, но их нарушение, оцениваемое субъективно, и ведет к возникновению конфликтных ситуаций.

В связи с диверсификацией рабочей силы, этнокультурным многообразием, масштабной миграцией населения очень актуально в настоящее время внедрение в управление организациями технологий, связанных с веротерпимостью в межличностных отношениях, развитие поликультурных организаций. Особенно высоко сегодня ценится *толерантность*¹. Как проявлять терпимость к инакомыслию, но, не нарушая отношений, уметь сказать «да» или «нет», если это необходимо? Как менеджеру быть твердым по отношению к проблеме, но мягким по отношению к людям? Только практика позволит дать правильные ответы на эти и другие вопросы, научит применять в полном объеме соответствующие технологии в предупреждении и разрешении конфликтов.

В настоящее время получают все более широкое распространение *поликультурные* организации. В своей программе, деятельности, продукции или услугах таких организаций отражается вклад и интересы разнообразных культурных и социальных групп. В них ликвидированы все признаки социального угнетения. Все члены имеют право участия в деятельности организации, принятии решений. Выполняются более широкие социальные обязательства.

Можно выделить следующие технологические ступени, ведущие к трансформации традиционной организации, от полнейшего неприятия, дискриминации до проявлений толерантности к другим культурам и перехода к партисипативному управлению, к поликультурной организации.

1. Организации, основанные на *принципе неприятия*, в которых применяется дискриминация при приеме на работу по полу, возрасту, образованию, этническим признакам.
2. Организация, построенная *по принципу клуба*. Сохранение привилегий за теми, кто традиционно имел власть. Могут продвигать женщин, национальные меньшинства, но лишь тех, кто имеет «правильные» характеристики и перспективы.

3. Организации, *идушие на уступки*. Женщин, национальные меньшинства продвигают формально, чтобы создать впечатление открытости, игры по правилам.
4. *Организации конструктивных действий* поддерживают профессиональное развитие женщин, национальных меньшинств, пожилых работников, инвалидов. Но и прежняя практика, скрытые предубеждения остаются.
5. *Организации переоценки* уже признают ценность многообразия. Перестраивают свою деятельность. Используют сильные стороны этого многообразия, власть между всеми группами распределяется.
6. *Поликультурные организации* целенаправленно уменьшают и ликвидируют социальное угнетение. Все члены диверсифицированных социальных и культурных групп принимают участие в принятии решений по стратегии, технологиям, социально-психологическому развитию, продукции и услугам этой организации.

Появляется новый тип организаций, адаптирующихся к современной внешней этнокультурной среде. **Научающиеся организации** (learning organization) — это организации, основанные на знании, обучении, адаптации к изменениям окружающей среды. Они идут дальше простой адаптации к изменениям и стремятся предвидеть эти изменения, использовать их для самообучения, предупреждая возможные конфликты и минимизируя их негативные последствия.

В обучающихся организациях качественно меняется роль работающих в них, что неизбежно требует внедрения новых подходов в управлении человеческими ресурсами, осуществления технологий, имеющих прямое отношение к предупреждению конфликтов. Конфликты не рассматриваются как неизбежное зло, из них извлекаются позитивные уроки. Каждый человек может быть источником полезных идей, так что персоналу должен быть открыт доступ к необходимой для него информации. Люди, стоящие ближе всего к проблемам, обычно располагают лучшими идеями относительно их разрешения,

Типы научающихся организаций¹

	Знающие	Понимающие	Думающие	Научающиеся
Философия	Приверженность одному лучшему пути: – предсказуемость, – контролируемость, – эффективность	Приверженность фундаментальным культурным ценностям, которые направляют стратегию и действия. Вера в господствующий миф	Взгляд на бизнес как на челленджер проблем. Если возникла неполадка, ее надо быстро устранить	Изучение, развитие и совершенствование любого опыта, относящегося к бизнесу, включая и то, как этот опыт приобретает
Практика менеджмента	Осуществляет роль, используя правила и инструкции по книгам	Просят, общаются и укрепляют корпоративную культуру	Идентифицируют и выделяют проблемы, собирают данные и реализуют решения	Приветствуют экспериментирование, помогают в анализе, поощряют конструктивное несогласие, дают пример научения, признают неудачи
Работники	Следуют правилам, не спрашивая почему	Используют корпоративные ценности как основу поведения	С энтузиазмом используют и закрепляют запрограммированные решения	Собирают и используют информацию; исповедуют конструктивный скептицизм
Потребители	Должны верить, что компании виднее	Верят, что ценности компании обеспечивают положительный опыт	Считают, что проблема должна быть разрешена	Являются частью отношений обучения / научения в рамках открытого непрерывного диалога
Изменения	Пошаговые представляют тонкую настройку для реализации лучшего пути	Только в пределах господствующего мифа	Реализуются через программы разрешения проблем, которые рассматриваются как панacea	Являются частью непрерывного процесса, описываемого цепочкой: «опыт-анализ – гипотеза-эксперимент – опыт»
Примеры	The Walt Disney	Bank of America	Foley's Department store	Sony, Motorola, Honda

¹ Источник: Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов. М. : ИНФРА-М, 1999.

поэтому система наделяния работников полномочиями должна пронизывать всю организационную структуру. Ф. Лютенс отмечает, что научение в организационной иерархии происходит как сверху вниз, так и снизу вверх и может приносить пользу как менеджменту, так и простым работникам. Новые идеи очень важны, поэтому их выдвижение должно стимулироваться и вознаграждаться. Ошибки должны рассматриваться как возможности научения (научение через неудачи).

В научающихся организациях предъявляются новые повышенные требования к самим менеджерам, в том числе и по управлению конфликтами. Очень важно умение идентифицировать источники конфликтов, искусно вести переговоры и добиваться эффективных решений. В профилактике конфликтов утверждающийся подход к разрешению проблем снимает напряженность. Необходимо учить подчиненных делать перенос внимания с межличностных столкновений и интриг на существо разногласий, выделяя их позитивную сущность, прививать чувство эмпатии и внимания друг к другу. Менеджеры должны быть восприимчивы к новым идеям и преодолевать желание установить жесткий контроль. Развитие креативности персонала нацеливается на индивидуальную гибкость и желание рисковать, изменять свое поведение, готовность принимать неудачи, создавать атмосферу поддержки. Оценивать действие своего поведения на других. Быстро восстанавливать отношения, обсуждая источники взаимного недопонимания, отказ от взаимных упреков, совместное разрешение проблем, доверие.

Современные технологии управления формируют новые качества, навыки и компетенции у менеджеров, поликультурную благоприятную среду и ведут к качественным изменениям традиционных организаций.

За научающимися организациями будущее, так как много выбора в менеджменте просто пока не существует. Не возвращаться же снова к принуждению, тоталитаризму, к административным методам управления.

В процессе управления конфликтами существует немало других апробированных технологий, способов воздействия на поведение людей. Только простое перечисление такого рода умений, известных приемов занимает

Сравнение традиционных и научающихся организаций¹

Функция	Традиционные организации	Научающиеся организации
Определение общего направления	Видение перспективы обеспечивается высшим руководством	Здесь существует разделяемое всеми видение перспектив, которое может возникнуть на разных уровнях организации; на высшем уровне领导者 несет ответственность за то, чтобы это видение существовало и культивировалось
Формулировка и реализация идей	Высшее руководство решает, что должно быть сделано, а остальные члены организации действуют в соответствии с этим решением	Формулировка и реализация идей происходит на всех уровнях организации
Природа организационного мышления	Каждый работник ограничен своим кругом обязанностей и сконцентрирован на развитии своей компетентности	Персонал понимает свою непосредственную работу и то, как она взаимосвязана с работой других людей и какое влияние оказывает на них
Разрешение конфликтов	Конфликты разрешаются путем изменения власти и иерархических процедур	Конфликты разрешаются посредством взаимного обучения и интеграции различных точек зрения, имеющихся у работников организации
Лидерство и мотивация	Роль лидера состоит в формировании видения перспективы организации, обеспечения необходимого вознаграждения и наказания, осуществлении общего контроля за действиями работников	Роль лидера состоит в формировании разделяемого персоналом видения перспективы, наделение его полномочиями, воспитании у него преданности организации, поощрении эффективных методов принятия решений во всей организации с помощью наделения работников полномочиями и харизматического лидерства

¹ Источник: Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов. М. : ИНФРА-М, 1999.

половину страницы. Это умение оценивать психическое состояние партнера. Избегать обсуждения острых проблем, если есть вероятность ответной агрессивной реакции. Понимать невербальное поведение человека, его мимику, жесты, позы и воздействовать на него в нужном направлении. Своевременно информировать окружающих об ущемлении своих интересов, что заставляет вашего оппонента считаться с этим. Не требовать невозможного от других людей, стремиться сохранить прежде всего лицо своего оппонента, не загонять его в угол. Не стремиться перевоспитать радикально человека, не критиковать его личностные качества. Указывать на недостатки, что они мешают всем. Можно сначала похвалить, а потом указать на недостатки. Установить неформальный личный контакт, применять «психологическое поглаживание». Не расширять сферу противодействия с другой стороной. Не увеличивать количество проблем, постепенно решая их шаг за шагом. Не расширять пространство конфликта. Избегать категоричных оценок, что говорит о незрелости ума. Крайние оценки ошибочны и несправедливы. Безапелляционное мнение вызывает ответную реакцию оспорить его, даже если по сути своей оно правильное. Не допускать двойного стандарта. Привлекать посредников для разрешения конфликтов, активно использовать переговоры.

В конфликтных ситуациях решающее значение приобретает выбор соответствующей *технологии оценки результатов деятельности*. Проверая работу подчиненных в организации, оценивая успехи или неудачи в решении поставленных задач, проводя инспекции и проверки выполнения законов, инструкций, обычно используют несколько способов оценки результатов деятельности. Первый способ — сравнение результатов с идеальным решением проблемы по мнению оценивающего. Второй способ — сравнение с требованиями нормативных документов к данной деятельности. Третий способ — сравнение с результатами других людей или организаций, выполнявших аналогичную работу. Пятый способ — сравнение с началом деятельности, что было и что стало.

Разный подход к оценке деятельности работников, в целом организаций, является одной из наиболее часто

встречающихся причин конфликтов. Сколько людей, столько и мнений. Их жизненный опыт, знания, степень информированности различаются. Критика позиций, взглядов оппонента ведет при этом к конфликту. Одно и то же событие, сторона проблемы могут трактоваться очевидцами совсем неодинаково. Свидетели одного и того же дорожно-транспортного происшествия часто дают взаимоисключающую информацию о цвете и марке автомобиля, действиях водителя.

Известен классический пример, который обычно приводится в литературе: пятеро слепых подошли к слоненку и стали его ощупывать, чтобы узнать, что он из себя представляет. Нога оказалась у одного похожей на ствол пальмы, хвост у другого — на веревку, ухо у третьего — на измятый пергамент, бивень у четвертого — твердый как кость похож на большой рог, хобот у пятого — на удава. Завязался спор, переросший в драку. Сильнее всех оказался высокий, потрогавший ухо. С тех пор слепые стали считать, что слон похож на измятый пергамент. Хотя каждый из них по-своему был прав.

Распространенной причиной конфликтов между руководителями и подчиненными также является выбор разных способов оценки результатов деятельности. Руководители часто оценивают работу подчиненных по тому, что ими не сделано, а сами подчиненные себя любимых оценивают по тому, что сделано, что было и что есть в настоящее время. В оценке деятельности организаций органами власти и управления чаще всего используется нормативный подход, где основным критерием выступает строгое соблюдение законов, положений, инструкций.

Типичные задачи самооценки для эффективного самоменеджмента включают определение своего соответствия выполняемой работе; выявление своей пригодности для новой, ранее не выполнявшейся работы; определение внутренних психологических и организационных причин часто повторяющихся неудач, сбоев в новой работе (если они существуют); выявление причин возможного изменения своего стиля работы по мере накопления жизненного опыта; выработка личных рациональных приемов работы (это принесет больше пользы, чем выслушивание общих советов); разработ-

ка программы собственной профессиональной переподготовки, повышение квалификации, облегчение личного труда¹.

Важную роль в предупреждении и разрешении конфликтов имеет *позитивная, конструктивная критика*. Критика деятельности руководителей и подчиненных, критические высказывания в адрес коллег по работе, членов семьи нередко служат той искрой, после которой начинает полыхать пламя конфликта. Важно поэтому использовать критику конструктивно, не унижая других, но и не сглаживая острые углы в интересах дела.

Что нужно сделать, прежде чем критиковать?

- Выяснить, нельзя ли исправить дело без критики.
- Определить, кому выгодно наличие недостатков.
- Определить цели критики. Критика не самоцель, а средство улучшения дел.
- Выяснить отношение критикуемого к его ошибкам: возможно, уже это окажется достаточным для исправления дела.
- Знать, как обычно реагирует на критику критикуемый, и в соответствии с этим выбирать форму критики.
- Точно знать, что произошло и каковы последствия плохого выполнения работы.
- Для критического анализа не должно быть закрытых зон и неприкосновенных лиц.
- Выслушать позицию критикуемого до конца.
- Изложить свое понимание того, что будете критиковать².

На мой взгляд, очень важны первые два пункта: можно ли исправить дело без критики и кому выгодно наличие недостатков? Учет личностных качеств критикуемого и анализ последствий его деятельности является следующим шагом. К сожалению, число закрытых зон и неприкосновенных лиц для критики не только не уменьшается, а нередко и возрастает, особенно в крупных

¹ Приводится по: *Персональный менеджмент* : учебник / С.Д. Резник и др. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 161.

² См.: *Анциупов, А.Я. Конфликтология*. С. 417.

по размерам компаниях. На практике чаще подвергаются критике менеджеры среднего и низшего звеньев, реже — топ-менеджеры.

Структура конструктивной критики, по мнению А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, включает 14 приемов.

1. Указание на суть недостатков, тормозящих работу.
2. Указание на основного виновника негативного результата.
3. Выявление других людей, причастных к ошибкам.
4. Анализ условий, которые способствовали сбою в работе.
5. Указание на людей, причастных к созданию таких условий.
6. Выяснение психологических причин, приведших человека к тому, что он допустил промахи в работе.
7. Квалификация самого недостатка по критериям: повторяемости, значимости, последствиям.
8. Прогнозирование последствий, вытекающих из критикуемого события: для организации, для самого критикуемого.
9. Определение пострадавших от ошибок и тех, кто будет исправлять их.
10. Сочетание оценки с ответственностью за ошибки.
11. Конкретные предложения о путях ликвидации недостатков.
12. Предложения о сроках ликвидации недостатков.
13. Предложения о силах и средствах, необходимых для устранения недостатков.
14. Указание на невозможность повторения подобных событий.

Деловой характер критики предполагает, что критические выступления должны завершаться предложениями об исправлении недостатков. Важно понять причины, суть случившегося, мотивацию критикуемого и не ущемлять его право на защиту. Критика, несомненно, должна быть доказательной, в меру эмоциональной, точно квалифицирующей суть допущенных ошибок, но уместной по форме и доброжелательной, корректной, не задевающей достоинство личности. Если критикуемый воспринимает критику в свой адрес позитивно, то она выполняет конструктивную роль. В критике заложены резервы для совершенствования, это форма помощи в работе, предотвращение ошибок в будущем. Критика делает менеджера сильнее, так как помогает устранить недостатки на его пути к успеху. Критикуют — значит верят в его возможности исправить положение дел.

При необходимости критиковать кого-то никогда не делайте этого персонально; всегда аргументируйте кри-

тику и задавайте вопросы, чтобы иметь более полную информацию. Ваша критика должна обосновываться пользой для проекта и фирмы. Подайте альтернативное предложение или помогите в разрешении проблемы, однако не взваливайте работу на собственные плечи. Если критикуют вашу работу, не принимайте это на свой личный счет, не вините других, не оправдывайтесь, не защищайтесь, а спокойно задавайте вопросы. Учтите конструктивные замечания и поблагодарите за это.

Если эти и другие правила конструктивной критики игнорируются, то конфликт становится вполне предсказуемым и неизбежным. Критика не мед и не яд, эффективному менеджеру нужно уметь точно дозировать ее.

Нормативные технологии предупреждения и разрешения конфликтов рассматриваются в других главах данного учебника.

Выводы

Профилактика конфликтов заключается в выборе согласованных способов оценки в зависимости от целевых установок, преимущественном использовании нормативного подхода и сравнительного анализа. Трудно, а иногда и практически невозможно реализовать какой-то идеальный подход, найти совершенные технологии управления конфликтами, тем более что управление организацией — это управление людьми и управление изменениями. Жизнь постоянно подкидывает задачи, где не бывает готовых ответов. Каждый менеджер, применяя приемы позитивного поведения, социально-психологические технологии управления конфликтами, учитывает особенности своей организации, ее корпоративную культуру, реально сложившуюся ситуацию. Правила позитивного поведения, используемые приемы управления конфликтным взаимодействием отрабатываются на практике и со временем появляется свое видение возникающих проблем, свой личный портфель эффективных технологий.

Персона под защитой

Сведения о VIP-персонах — высокопоставленных чиновниках, ценных свидетелях, хранителях гостайны в нашей стране уже защищены. А жизнь обычных

граждан, представленная в цифрах и фактах самых разнообразных информационных систем, открыта для всякого любопытного взгляда. И это чревато не просто неприятными, но иногда и криминальными последствиями. Однако никто не несет ответственности перед гражданином за то, что его персональные данные, которые потребовались, к примеру, при выдаче дисконтной карты или оформлении страхового полиса, вдруг стали известны кому-то постороннему. И этот посторонний теперь забывает почтовый ящик гражданина всяким бумажным рекламным мусором — в лучшем случае. А в худшем — «притирает ключик к замочку». Подобная утечка информации происходит не только из коммерческих, но и из государственных информационных систем.

Из-за того что в нашей стране до сих пор нет закона о защите персональных данных и правилах обмена информацией, возникли проблемы с упрощением визового режима, трудности в контроле за миграционными потоками. Без такого закона мы не можем ратифицировать и Конвенцию Совета Европы о защите физических лиц при автоматизированной обработке персональных данных, к которой Россия присоединилась четыре года назад. Поэтому президент поручил Министерству информационных технологий и связи Российской Федерации разработать пакет документов, которые позволили бы заполнить пробелы в законодательстве.

Впрочем, попытки навести порядок в сборе, обработке и распространении персональных данных в России предпринимались уже дважды, однако безуспешно. Из-за того что были слишком политизированы, считает директор Департамента правового обеспечения мининформсвязи М. Якушев. Сейчас разработчики законопроектов («О персональных данных»; «Об информации, информационных технологиях и защите информации»; «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона „О ратификации Конвенции Совета Европы о защите физических лиц при автоматизированной обработке персональных данных“ и Федерального закона „О персональных данных“») подошли к решению задачи обеспечения неприкосновенности частной жизни чисто технологически. В законопроектах определены принципы сбора и обработки персональных данных — законность и добросовестность. Никто не должен требовать от гражданина сведений больше того, чем это нужно для какой-то конкретной цели, и не требовать их вообще, если не может эти сведения защитить. Информация, ко-

торая зачем-то понадобилась магазину для выдачи дисконтной карты на пятипроцентную скидку, должна быть защищена стопроцентно.

Нельзя собирать и обрабатывать персональные данные всем, кому вздумается, пренебрегая согласием субъекта этих данных. Каждый человек вправе знать, кто и на каких основаниях собирает о нем информацию. Информационные системы, где обрабатываются и хранятся персональные данные, подлежат регистрации. Законопроект предлагает заявительный порядок регистрации, однако замминистра информационных технологий и связей Дмитрий Милованцев не исключает, что этот порядок может стать и разрешительным, а ответственность за нарушение закона о защите персональных данных более суровой — не только административной, но и уголовной. И тогда, обнаружив в ларьке диск, на котором записана вся его подноготная — от доходов до болезней, — каждый человек может обратиться в суд и потребовать от виновников платы за разглашенные тайны, не государственные — личные.

Почему же у такого правильного закона находятся противники? Правозащитники считают, что все россияне с введением закона о персональных данных «окажутся под колпаком». Верующие боятся, что имена, отчества и фамилии заменят «сатанинскими цифрами». В мининформсвязи подобные опасения считают напрасными и советуют внимательно прочитать законопроект — там нет ни слова о том, что все базы данных будут объединены в одну и субъекты персональных данных будут пронумерованы. Хотя разработчики законопроекта не отрицают, что есть силы, не заинтересованные в защите информации: они — и в криминальных структурах, и в бизнесе, и среди политиков, которым утечка чужих персональных данных позволяла извлекать собственную выгоду.

*Шкель Т. Персона под защитой.
Российская газета. 2005. 25 ноября*

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ПОВТОРЕНИЯ, КОНТРОЛЯ

1. Менеджер должен уметь нравиться людям, вызывать у них положительные эмоции, относиться к человеку «как к закату солнца», уметь слушать, обладать эмпатией и другими приемами позитивного поведения. Какие приемы позитивного поведения вы уже используете и что намерены использовать в ближайшее время?

2. Какие социально-психологические причины возникновения конфликтов чаще всего встречаются в практике деятельности организаций малого и среднего бизнеса?
3. Какие балансы социального взаимодействия необходимо поддерживать в предупреждении конфликтов? Какой из известных вам балансов наиболее часто нарушается и почему?
4. Вы встречаете в начале рабочего дня своего подчиненного, с которым у вас не складываются отношения. Надо ли применять в этой ситуации «психологическое поглаживание»?
5. Как влияет оценка результатов деятельности на профилактику конфликтов в организации? Какие показатели применяются для оценки эффективности организационных изменений, качества менеджмента?
6. Вы считаете, что сделали доброе дело, но не получили в ответ положительной реакции. Почему так происходит? Почему не каждому человеку нужна ваша доброта? Как вы понимаете слова: «Делай, что должен, и будь что будет»?
7. Менеджер должен управлять жестко, справедливо, иметь авторитет, а не «сюсюкать» по каждому поводу с подчиненными, применяя приемы психологического поглаживания людей и др. Согласны ли с такой позицией? Если нет, то почему?
8. Какие приемы позитивного поведения наиболее эффективно действуют сегодня в современном российском бизнесе и почему?
9. Какие технологии воздействия на других людей применяются в управлении организацией?
10. Провести тестирование «Критика и вы» (содержание вопросов, ключ к тесту, три варианта отношения к критике см в разделе «Тесты, диагностика»).
11. Согласны ли вы с приведенными ниже утверждениями? Аргументируйте свою позицию.
 - Скорее всего, работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.
 - Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности не соблюдать правила безопасности.

- Не всегда следует соблюдать точность отчетности в расходах, достаточно приблизительных цифр.
- Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства
- Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности его действий.
- В случае необходимости в рабочее время можно заняться собственными делами.
- Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности.
- Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит определенные выгоды мне.
- Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.
- Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.
- Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно сделать хороший банкет.
- Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.
- Если кассир дает сдачу не полностью — это терпимо.
- Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях.
- Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, лента для пишущей машинки и т. д.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Правила позитивного поведения для себя и коллег»

Разработайте правила позитивного поведения для сотрудников вашей организации. За каждое придуманное вами правило поведения — до 10 баллов. Что необходимо сделать, чтобы работающие в организации люди узнали об этих правилах, составленных вами? Как добиться того, чтобы ваши коллеги, подчиненные,

руководители реально выполняли бы предложенные нормы позитивного поведения?

«Публичная критика»

Подготовьте тезисы выступления на совещании департамента, отдела, организации, в котором вы собираетесь публично покритиковать своих работников за некачественное выполнение ими своих должностных обязанностей по очень важному вопросу деятельности вашей организации, какие-то нарушения, недоработки, влияющие на успех работы всей организации. Оценивается по десятибалльной системе, всего до 20 баллов.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Алехина, И. Имидж и этикет делового человека / И. Алехина. — 2-е изд. — М. : Дело, 2001.

Анцупов, А.Я. Конфликтология : учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

Тренинг персонала : учеб. пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская, В.П. Неvejeин [и др.]. — М. : КНОРУС, 2005.

Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. — 2-е изд. — Минск : «Университетское», 2002.

Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. — СПб. : Питер, 2000.

Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2005.

Курбатов, В.И. Конфликтология : учеб. пособие / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д : Феникс, 2005.

Мириманова, М.С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. завед. / М.С. Мириманова. — 2-е изд., испр. — М. : Изд. центр «Академия», 2004.

Прикладная конфликтология : хрестоматия / сост. К.В. Сельченко. — Минск : Харвест ; М. : АСТ, 2001.

Шейнис, М.Ю. Рабочая книга психолога организации / М.Ю. Шейнис. — Самара : Издательский дом «Бахрах-М», 2005.

Глава XIV

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И БИЗНЕС-ЭТИКЕТ

Насильно заставить человека быть порядочным невозможно.

И. Алехина

Свобода выбора есть у каждого.

Ю. Лукин

1. ОСОБЕННОСТИ КУЛЬТУРЫ РОССИИ

Бизнес-этикету и деловой этике в управлении конфликтами отводится роль сильнейших профилактических мер, значимого фактора в разрешении конфликтов. Мир бизнеса, управления, конечно, не королевский прием или бал, где существуют свои определенные правила одежды, беседы, поведения, которые обязательно надо соблюдать. Иначе и приглашать на балы перестанут. Деловая жизнь — это и не закрытый бал, но и не джунгли, не северная тайга: делай что хочешь, живи по понятиям, полный «беспредел». Цивилизованные человеческие отношения в бизнесе не менее важны, чем в придворном этикете. Общая культура, этикет, этика в деловых отношениях являются неисчерпаемым важнейшим ресурсом. От их соблюдения или игнорирования зависит успех дела, карьера менеджера, в конце концов даже прибыль. Не только приятнее, но и прибыльнее иметь дело с культурным партнером в бизнесе, воспитанным клиентом, порядочным поставщиком, которые проявляют ответственность, честность, соблюдают принятые договоренности, сроки поставок. Насильно заставить человека быть порядочным невозможно. Но в конфликтных ситуациях всегда существует свобода выбора у каждого человека — между порядочностью и беспределом, честью и чистогоном. Каждый выбирает то, что ему ближе.

Бизнес, управление, экономика, социально-политические отношения в социуме неразрывно связаны с культурой. Деловые этика и этикет являются составной частью общей культуры, отражением менталитета того или иного народа, страны. Культура, развиваясь в едином глобальном пространстве Земли, тем не менее имеет свои особенности в каждой стране, которые влияют на деловые отношения, менеджмент, управление конфликтами.

Особенности культуры России связаны, например, с ее пространственным положением между Востоком и Западом, Европой и Азией, что создавало постоянное напряжение в поисках культурной самоидентификации; с сосуществованием различных этносов и конфессий. Россия стала родной не только для православных, но и миллионов мусульман, буддистов, иудеев, представителей других религий. Русская идея, развиваясь, как религиозно-эсхатологическая, со временем принимает ярко выраженную политическую окраску. Славянофилы критикуют западную цивилизацию за преобладание материальных начал над началами духовными, усматривая в православной душе правду бытия.

В XX в. Россия стала еще и экспериментальной конфликтной площадкой всего человечества в проверке истинности коммунистической морали, идей коммунистического общества, основанного на общественной собственности, равенстве и социальной справедливости. Однако рай на грешной земле построить так и не удалось, хотя мы заплатили огромную цену за это. Опыт мирного сосуществования и эффективного взаимодействия разных культур, этносов, конфессий, накопленный Россией, конфликтный метод проб и ошибок в выборе пути исторического развития, успешное преодоление негативных последствий конфликтного противоборства особенно актуальны в современном глобальном мире.

Современная Россия может стать в XXI в. связующим мостом между европейско-атлантической и азиатско-тихоокеанской цивилизациями. Путь «из варяг в японцы», русский транспортный коридор надежно свяжет через Северный морской путь и Транссибирскую железнодорожную магистраль два современных глобальных центра экономического и социокультурного

развития — американско-европейский атлантический и азиатский японо-китайский тихоокеанский регионы. А духовный опыт, российская культура становятся составной частью, достоянием всего глобального социума.

С традиционным позитивным культурным началом тесно связаны проявления современных социокультурных черт, достаточно противоречивых и конфликтных, влияющих на деловые отношения и поведение людей. В современной России во многом утрачен какой-либо идейно-духовный стержень, общество больно аномией. Власть денег поработала все большее количество людей, а свобода выбора ведет отчасти к культурному хаосу.

Несомненно, что в профилактике конфликтов важное значение имеют сложившиеся исторически нравственные нормы поведения людей, существующее общественное мнение, менталитет народов, их культура, этикет. Деловой этикет, предпринимательская этика получают все более широкое распространение в российских деловых кругах, но менталитет россиян остается все еще очень противоречивым в условиях наличия не самых лучших российских традиций. Необходимо время, чтобы сформировать правила поведения, нормы ведения дел, кодексы чести, отвечающие современному бытию и лучшим российским традициям ведения дел.

2. БИЗНЕС-ЭТИКЕТ

Естественным способом существования человека является его связь с другими людьми, и сам человек становится человеком только в общении. Наряду с такими терминами, определяющими человека, как *homo sapiens* (человек разумный), *homo fuber* (человек производящий), *homo ludens* (человек играющий), с не меньшим основанием человека можно назвать и как *homo communicans* — человек общающийся.

Каждый из нас ежедневно общается со многими людьми. Мы делаем это не задумываясь, автоматически. Общение кажется нам естественным и обыденным. Но для того чтобы нас правильно понимали и воспринимали, следует соблюдать определенные правила и нормы, которые регулируют социальное и профессиональное

Таблица 14.1

XXI век: конфликтные особенности российского менталитета

№	Конфликтные особенности культуры, менталитета современных россиян
1.	<i>Отчуждение от власти и патернализм.</i> Недоверие подавляющей части населения (не верь, не бойся, не проси) к государству, к власти, к правящей элите, к бизнесу, ведущие нередко к возникновению конфликтных ситуаций. И ничем иногда не обоснованная глубокая вера в патернализм, мессианство, в доброго царя, генсека, президента страны, в справедливого руководителя, менеджера
2.	<i>Духовность и мародерство.</i> Приоритет духовного начала, декларируемый частью российского социума. И уродливые формы проявления достатка и богатства (новые русские) в быту, политике, культуре; мародерство от бедности
3.	<i>Стремление к воле и покорность судьбе.</i> Приверженность к свободе, в какой-то степени даже анархизм, местные муниципальные вольности. И бесконечное русское послушание, унижение перед властью, бюрократизмом, покорность судьбе
4.	<i>Разрыв между словом и делом.</i> Понимание общенациональных целей, патриотизм, размах активности на словах. И социально-политическая пассивность, слабое участие в решении общественных проблем на уровне местного самоуправления, по месту жительства
5.	<i>Тоска по законности и правовой нигилизм.</i> Стремление к порядку, к законности. И безграничный правовой нигилизм, отсутствие юридической грамотности, культуры у значительной части населения
6.	<i>Толерантность и брань.</i> Способность терпеливо выслушивать оппонента, переубеждать его при помощи слов, рациональных аргументов. И нецивилизованные приемы полемики и дискуссии, мат, брань, ругань
7.	<i>Пассивность и радикализм.</i> Использование компромисса, маневров, союзов, пассивное непротивление власти. И активные формы давления на власть: манифестации, демонстрации, митинги; массовые выступления в защиту тех или иных требований; забастовки; использование наиболее радикальных форм борьбы (голодовки, пикеты, остановки поездов)
8.	<i>Солидарность и эгоизм.</i> Жертвенность, благотворительность, организация взаимопомощи, служение ближнему; коллективизм по месту жительства и работы. И эгоизм, индивидуализм, неучастие в жизни социума, муниципалитета, общины, критически-наплевательское отношение к действительности (пофигизм)
9.	<i>Интернационализм и национализм.</i> Мирное сосуществование и экстремизм. Стремление жить в мире со всеми: представителями разных культур, религий в одной стране. И экстремизм, шовинизм, нетерпимость, разжигание межэтнической розни радикально настроенной частью населения. Интернационализм и национализм, как говорится «в одном флаконе» одновременно

поведение, деловые отношения. Эти нормы и правила и называются этикетом¹. Слово «этикет» означало первоначально этикетку, товарный знак, то есть характеристику предмета². В приглашениях короля — этикетках указывались время, место, форма одежды, обязательные правила поведения придворных на балу. В наше время этикет демократизировался, но сохранил многие выработанные веками правила и то, что называется приличиями, вежливостью, хорошими манерами.

Существует несколько видов этикета: повседневный; светский, придворный (дворцовый); дипломатический; военный; деловой; профессиональный и др. Придворный (дворцовый) этикет — строго регламентированный порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов с учетом национальных особенностей. Дипломатический этикет — правила поведения дипломатов, других официальных лиц при контактах на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах. Военский этикет — свод общепринятых в армии правил, норм и манеры поведения военнослужащих как на службе, так и вне ее.

Повседневный этикет — совокупность правил, традиций и обычаев, соблюдаемых людьми при общении друг с другом. Повседневный этикет важен абсолютно для всех людей. По тому, как человек ведет себя в повседневной жизни, легко определить степень его воспитанности. Правилам этикета можно научиться. Но необходимо помнить, что человек даже в границах одного дня может менять множество ролей: он бывает начальником и подчиненным, менеджером и исполнителем; дочерью и матерью, сыном и отцом, продавцом и покупателем, младшим и старшим и т. д. Каждая ситуация предполагает свой тип поведения. Тому, кто владеет знаниями в области этикета, легче оценивать ситуацию и выбирать стиль делового поведения в бизнесе. К примеру, среди своих коллег-менеджеров обычно приняты более свободные формы поведения. Но когда разница в положе-

¹ См.: *Энциклопедия этикета* / сост. О.И. Максименко. М.: АСТ; Астрель, 2001. С. 5–8.

² См.: *Алехина, И.* Имидж и этикет делового человека. 2-е изд. М.: Дело, 2001. С. 10.

нии между людьми существенна, этикет строго регламентирует нормы поведения. Мы не можем зайти в кабинет к начальнику, управляющему и сказать: «Привет!»

Развитие деловых отношений в сфере предпринимательства, коммерции требует знакомства с правилами **бизнес-этикета**. Если нарушая те или иные формы поведения в быту, в социуме, мы рискуем главным образом своей репутацией воспитанного человека, то в бизнесе такие ошибки могут стоить больших денег и карьеры. Любой бизнес — это скоординированные действия множества людей, и эффективность этих действий прямо зависит от их способности налаживать отношения друг с другом. Умение вести себя должным образом, то есть уметь соблюдать этикет, стало ныне одним из важнейших условий и способов вырваться вперед и сохранить лидерство в бизнесе¹. Соблюдение этикета — один из элементов профессиональной стратегии, способ позитивного бесконфликтного поведения менеджера, метод разрешения конфликта. Сегодня, когда возможности общения с людьми из разных стран заметно расширились, важно не только знать иностранные языки, но и особенности национального этикета разных народов, чтобы не попасть в конфликтную ситуацию, посещая ту или иную страну.

В основе правил делового этикета лежат общие принципы. По мнению М.Д. Архангельской, здравый смысл бизнес-этикета включает пять основных принципов².

В «Современной энциклопедии этикета» обращается внимание на следующие постулаты, основанные на общих предпосылках и основных принципах³:

К любому человеку, с которым имеешь дело в бизнесе, следует относиться с одинаковой учтивостью и уважением. Пять волшебных слов: пожалуйста, благодарю вас, отлично сделано. Не смешивайте спиртное и наркотики с бизнесом.

¹ См.: *Современная энциклопедия : этикет* / авт.-сост. И.Е. Гусев. Минск : Харвест, 2000. С. 136 – 137.

² См.: *Архангельская, М.Д.* Бизнес-этикет, или Игра по правилам : правила, принципы, рекомендации. М., 2002. С. 11 – 13.

³ Здесь и далее цитируются и используются материалы по: *Современная энциклопедия : этикет*. С. 138 – 157.

Таблица 14.2

Пять принципов бизнес-этикета по М.Д. Архангельской

Принципы	Содержание правил
Принцип раз- умного эгоизма	Выполняя свои рабочие функции, не мешай другим выполнять свои. Ведите себя по отношению к коллеге или клиенту так, как хотели бы, чтобы он вел себя по отношению к вам, или как он бы хотел, чтобы вы относились к нему. Работая в команде, не мешайте другим и т. д.
Принцип пози- тивности	Если нечего сказать приятного или положительного, лучше молчать. Не сплетничайте и не передавайте слухи. Не допускайте обсуждения физических достоинств или недостатков кого бы то ни было, а также дискриминации по полу или расовой принадлежности, унижения других
Принцип пред- сказуемости поведения в раз- личных бизнес- ситуациях	Проявление постоянства, надежности, выполнение своих обязательств, учтливое поведение и т. д.
На работе нет мужчин и жен- щин	Есть только статусные различия. Базисные правила гражданского этикета не переносятся в бизнес-этикет
Принцип умест- ности	Определенные правила в определенное время в определенном месте с определенными людьми. Искусство заключается не только в знании бизнес-этикета, но и в том, когда какие правила использовать

Правила этикетного поведения одинаковы для мужчин и женщин. Общепринятый этикет изменяется. Современный деловой этикет рекомендует выходить первым тому, кто находится ближе к двери. Мужчины и женщины надевают каждый свое пальто, хотя, если у кого-либо при этом случаются затруднения, другой обязан помочь ему. Необходимо всегда принимать знаки внимания со стороны другого человека. Короче говоря, обходительность, такт, отдача и получение, оказание взаимной помощи в случае необходимости, причем равно для лиц обоего пола, — таковы основные черты делового этикета.

Все дела должны делаться в срок. Поэтому важным является умение рассчитать необходимое для выполнения время. Всегда имейте в виду известный **закон Мерфи** и следствия из него: если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается. Следствие. 1. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете. 2. Если четыре причины возможных неприятностей заранее

устранены, то всегда найдется пятая. 3. Предоставленные сами себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему. 4. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, всегда находится другая, которую надо сделать раньше.

Не болтай лишнего. Суть этого принципа в том, что человек обязан хранить секреты своей организации. Причем речь идет о всех делах фирмы — от технологических до кадровых. То же можно сказать и о тех подробностях своей личной жизни, о которых могут поведать друг другу сослуживцы.

Думай не только о себе, но и о других. Без этого не может быть и речи о каких-либо успехах. Не учитывать мнение и интересы покупателя, клиента или партнера — все равно что пытаться лететь в вакууме, махая одним крылом. Все неприятности происходят из-за эгоизма или заикливания на своих интересах (например, иногда стараются навредить коллегам). Всегда надо иметь в виду, что у каждого есть свои интересы. Во всякой точке зрения содержится частица истины, даже если вам кажется, что ваш оппонент или собеседник абсолютно не прав. Поэтому непреложным требованием делового этикета является необходимость уважать чужое мнение и стремление понять его. Изживайте в себе нетерпимость к инакомыслию и стремление уничтожить «противника». Иначе рано или поздно найдется кто-то, кто вынужден будет «уничтожить» вас.

Говори и пиши хорошим языком. Этот принцип означает, что все произносимое и написанное вами должно не только нести ясную и целенаправленную мысль, но и быть изложено хорошим языком, причем все имена собственные должны произноситься и писаться без ошибок. В случае трудностей с грамматикой и правописанием пользуйтесь словарями, учебниками и услугами более грамотных сотрудников. Необходимо запретить самому себе использовать бранные и нецензурные выражения — даже чужие, которые вы пересказываете. Настоящий дипломат в бизнесе избегает четырех слов: «да», «нет», «никогда», «всегда». Почему? «Да» и «нет» лишают нас маневра и не допускают изменений позиции. «Никогда» и «всегда» могут поставить вас в такое положение, что вам придется доказывать: «Мы никогда не ошибаемся» или утверждать: «Мы поступаем только так».

На работе существует правило не сближаться быстро с кем-либо из сотрудников или групп, дать себе время получше узнать людей. Избегать сплетен. Благодарить тех, кто помогает вам. Рабочее время используется для

работы. Никогда не жалуйтесь на других людей, на свои проблемы, например на задержку в служебной карьере. Не смешивайте свою личную и деловую жизнь. Хвалите за хорошо сделанную работу, причем делайте это искренне и сердечно. Пол вашего шефа или сотрудника не должен быть поводом для нарушений этикета.

В деловом мире существуют ясные и четкие **правила взаимоотношений между друзьями.** Первое из них гласит, что вы должны заводить себе друзей среди людей своего круга, в противном случае вы можете прослыть приспособленцем. Иными словами, менеджеры должны дружить с менеджерами, директор — с директорами. Многие, конечно, стремятся наладить дружеские связи с «начальством», однако, как показывает жизнь, в тяжелых ситуациях люди чаще всего получают помощь от «себе подобных». Дружба имеет своим источником общие интересы и равенство. Когда меняется служебное положение или род деятельности друзей, пути их нередко расходятся.

Оптимальной тактикой является следующая: дружеские отношения с «хозяевами», то есть начальством, и дружеские связи с тем, кто работает рядом или вообще в другой организации. Кстати, второй вариант — когда ваши друзья работают в других компаниях — лучше.

Есть своя специфика в дружеских отношениях коллег противоположного пола, особенно когда один из друзей состоит в браке, а другой — нет. Понятно, что в таких случаях есть риск возникновения конфликтных ситуаций. Чтобы этого не произошло, были выработаны определенные правила. Если мужчина и женщина работают в одном месте и их дружба связана главным образом с работой, то тон общения с таким другом должен быть чисто дружеским, безо всяких намеков и подтекстов. Встречаться лучше днем, скажем в обеденный перерыв, а не вечером или в выходные дни. Следует отдавать себе отчет в собственных чувствах — это дружба или что-то другое, более сильное? Динамика может быть такой, что эти отношения перерастут в служебный роман, а это может пагубно сказаться на карьере. Тогда лучше такую связь оборвать, хотя, конечно, это сугубо личное решение — здесь не может быть ничего обязательного.

Служебный роман — это всегда конфликтная ситуация, драма, как для его «героев», так и для «зрителей». Он может перерасти в трагедию, стоить карьеры, а то и места. Здесь первое правило «техники безопасности» гласит: не заводите романов с начальством. А также старайтесь не заводить их ни с кем из вашего отдела или фирмы, пока один из вас не будет готов сменить место

работы. Особенно остерегайтесь таких отношений, если они могут повредить человеку, состоящему в браке. Знающие проблему специалисты по деловому этикету отмечают, что служебные романы становятся проблемой тогда, когда порождают **конфликт интересов** — «влюбленных» и сотрудников фирмы, когда любовная связь ставится выше интересов фирмы. Второй причиной конфликтов могут быть отношения между семейными людьми, что нарушает библейскую заповедь «не пожелай жены ближнего своего» и правила приличия.

Свои многочисленные правила существуют при встречах, обращении к партнерам по бизнесу, коллегам и в других ситуациях. Их изложению посвящены многие книги, энциклопедии, учебные пособия¹. Следование им избавит менеджера от попадания в щекотливые, а то и конфликтные ситуации в деловом общении, в повседневных контактах с другими людьми.

Приветствие — обычай, пришедший к нам из древности, показывающий наше дружелюбное, учтивое отношение к окружающим. Слова приветствия каждый из нас произносит по несколько раз в день: «Здравствуйте!», «Рад вас приветствовать!», «Доброе утро», «Добрый день!», «Привет!», «Салют!», «Здорово». Далее произносится имя (или фамилия, титул) человека, которого вы приветствуете. Крайне важно правильно выбрать вариант приветствия — когда, с кем и как здороваться; что сказать, как сказать и как себя держать. Очень значимым бывает не только то, что мы говорим, но и то, как мы это говорим: какое у нас выражение лица, манера держаться, жесты, внешний облик.

У разных народов существуют свои особенности в порядке приветствия. Но при всем многообразии приветствий международный этикет в своей основе одинаков: встречаясь, люди желают друг другу доброго утра, дня или вечера, добра и благополучия в семье, здоровья. Если у вас нет возможности подробно ознакомиться с обычаями того или иного народа, лучше следовать общепринятым нормам. Главное, следует помнить, что приветствие — это ваша «визитная карточка», по которой окружающие бу-

¹ См.: *Алехина, И.* Имидж и этикет делового человека; *Архангельская, М.Д.* Бизнес-этикет, или Игра по правилам: правила, принципы, рекомендации; *Современная энциклопедия: этикет; Энциклопедия этикета и др.*

дут судить о степени вашей вежливости и учтивости и будут относиться к вам так же, как вы относитесь к ним.

Деловое приветствие по традиции начинается с обмена рукопожатиями. В разных странах — различное отношение к рукопожатиям. Англичане редко подают друг другу руку при встречах и практически никогда не делают этого при прощании. Американцы, по сравнению с англичанами, более общительны, что способствует легкости знакомства и непринужденности приветствий. Помимо дружеского рукопожатия американцы могут запросто похлопать по плечу знакомого или не очень знакомого человека. В Японии рукопожатие не принято, японцы считают этот жест инородным. Он немислим, по их мнению, для женщин. При виде обменивающихся рукопожатием женщин у японцев возникают негативные чувства. По мнению исследователей, это связано с тем, что, во-первых, японцы избегают пристального прямого взгляда, который неизбежен при рукопожатии, а во-вторых, им не импонирует манера прикасаться друг к другу. Рукопожатие они используют сейчас главным образом при общении с иностранцами. Поэтому при встрече с японцем европеец подчас не знает, как ему поступить — то ли протянуть руку, следуя европейскому этикету, то ли не делать этого, придерживаясь старинных обычаев. В мусульманских странах не принято, чтобы мужчина пожимал руку женщине, так как там не допускается прикасаться к лицам другого пола. Более того, мужчина вообще не должен первым приветствовать женщину.

Поцелуй как форма приветствия принят главным образом при встрече родственников или близких друзей, особенно после долгой разлуки. При встречах деловых людей изредка используется поцелуй, который в зависимости от обстоятельств может быть как уместным, так и неуместным. Не вздумайте целоваться с теми, кто выше или ниже по служебному положению. Если молодая особа целует ответственного сотрудника, то складывается впечатление, что она что-то желает попросить у него. Когда же руководитель целует молодую подчиненную, то возникает мысль, что он намерен злоупотребить служебным положением, имея вполне понятные мотивы. В Европе принята такая форма приветствия как «щека к щеке», которая пришла из ритуала принятия в рыцарский орден.

Представление. Каждому из нас приходится попадать в ситуацию, когда надо представить одного человека другому. Знакомство начинается с представления. Этот момент очень важен для дальнейших отношений. Допу-

ценные при этом недовольства или ошибки могут осложнить дальнейшее общение. От того, как будет представлен человек, зависит, сможет ли он стать «своим» в определенном кругу людей. Правильно ли мы представляем себя и других? По правилам хорошего тона незнакомые люди должны быть представлены друг другу кем-то третьим. Существует определенный порядок представления.

- Мужчину представляют женщине, за исключением тех случаев, когда мужчина намного старше ее: «Марина Юрьевна, разрешите Вам представить моего коллегу по работе Виктора Николаевича!»
- Младшего представляют старшему (если возраст одинаков — младшего по положению).
- Подчиненного — начальнику.
- Если люди незнакомы друг с другом, перед служебным или деловым разговором обязательно нужно представиться.
- При представлении в фирме нового должностного лица, занимающего руководящий пост (например, председателя правления, президента компании), служащие должны встать. Это является знаком внимания к новому руководству.
- В обязанности руководителя входит представление нового сотрудника его коллегам. При этом руководитель называет имя, фамилию и должность, а также титулы и звания представляемого сотрудника, а затем произносит несколько слов о его прежней работе и заслугах. Если человек назначается на руководящую работу, то затем ему должны быть представлены его заместители и ближайшие помощники. При этом называются должности и направления их работы.

В современном мире правила знакомства и представления стали более демократичными и допускают ряд «вольностей».

Обращение. Обычно различают следующие виды обращений: официальное, неофициальное (доверительное, интимное, шуточное) и безличное. Какой вид обращения выбрать — диктует ситуация. Все зависит от того, в каких вы отношениях с человеком и в какой ситуации встретились. Обращение на «вы» используется в официальной обстановке (даже по отношению к своему другу или приятелю), при обращении к незнакомым или малознакомым людям, к старшим по возрасту или к лицам, занимающим более высокое социальное положение. Обращение на «ты» возможно в неофициальной обстановке по отношению к хорошо знакомому челове-

ку; при дружеских, интимных, родственных отношениях, к равному или младшему по возрасту. Четких и строгих норм, когда можно или нужно переходить с «вы» на «ты», не существует. На Руси традиционным было обращение на «ты». Так говорили со всеми: с Богом, с царем, со старшими по положению, с ближними. Обращение на «вы» появилось в XVIII в., когда стараниями Петра I вводился европейский стиль поведения. Обращение во множественном числе к одному человеку имело особый смысл — «ты один стоишь многих». Этим подчеркивалась особая вежливость по отношению друг к другу. Серьезным нарушением этикета и даже оскорбительным является обращение на «ты» при деловом общении, когда отсутствуют неформальные отношения между людьми. Начальственное «тыканье» выглядит грубостью и унижает подчиненного.

Поскольку в деловой сфере сегодня все большую роль играют женщины, а они не всегда хотят афишировать свое семейное положение, то в английском языке, к примеру, стало использоваться специальное сокращение, обозначаемое буквами «ms.» (мисс или миссис). В России, существовало разнообразие приятных форм обращения: «сударыня», «милостивый государь», «Ваше благородие» и т. д. Сегодня же нет устоявшихся общепринятых форм обращения. Можно «нарваться» на возмущение, обратившись к незнакомому человеку равно как «товарищ», так и «господин».

На работе **форма обращения к коллегам** обычно складывается со временем внутри самого коллектива, здесь нет строгой регламентации. Но даже если вы называете сотрудника просто по имени, это не означает, что автоматически следует обращаться к нему на «ты». Коллеги, давно работающие вместе, обычно постепенно, сами того не замечая, переходят на «ты». Это нормально. Но к начальнику лучше обращаться на «вы», даже если он позволяет себя так называть. Служба есть служба.

В Великобритании принято обращение: «мистер», «миссис», «мисс». На собраниях и конференциях следует обращаться: «леди и джентльмены». Нельзя при этом путать слова «Великобритания» и «Англия». В США обращение: «мистер», «миссис», «мисс». Во Франции — «месье», «мадам», «мадмуазель». В Швеции — господин («хэрр»), госпожа («фру»). Хорошо знакомые партнеры предпочитают обращение по имени и на «ты». В Польше — «пан», «пани». Хорошо знакомые партнеры обращаются друг к другу на «ты», обижаясь на вежливое «вы» и парюя его «я только один». В Австралии обращение: «хэрр», «фрау», «фройлен». В Италии при обращении фамилию обычно

опускают, обращаясь к собеседнику «синьор», «синьора», «синьорита». Но титулы важны. После окончания института к человеку автоматически обращаются: «доктор», «докторесса». В Испании — «сеньор», «сеньора». Молодые испанские партнеры могут предложить обращение по имени и на «ты». В Германии обращение: «хэрр», «фрау», «фройлен».

Для обращения к людям, принадлежащим к высшим сферам, существует **дипломатический протокол**. При обращении к высоким особам имя и фамилия не упоминаются: Ваше Величество (Your Majesty), Ваше Высочество (Your Highness); к чрезвычайному и полномочному послу обращаются — Ваше превосходительство (Your Excellency).

Деловые визитные карточки являются неотъемлемым атрибутом современного делового общения. Они способствуют созданию положительного образа как личного, так и фирмы. Визитная карточка — это то, что остается у знакомого, делового партнера после очной или заочной встречи с человеком. Карточка должна не только содержать те сведения, которые он хотел бы о себе оставить, но и содействовать сохранению в памяти партнера того имиджа, к созданию которого человек стремится. Особое значение они имеют при общении с иностранцами, не говорящими на вашем родном языке. На визитной карточке должны быть четко обозначены фамилия и имя (отчество) владельца, название фирмы или организации и должность, полный почтовый адрес и другие сведения. Также на ней вполне уместно поместить логотип фирмы или организации. Деловая визитная карточка без указания адреса не соответствует нормам этикета (исключение составляют только дипломаты и высшие государственные должностные лица). Если организация имеет несколько филиалов, то на деловых визитных карточках ее представителей могут быть указаны несколько адресов. Визитные карточки сотрудников магазинов, рекламных служб, предприятий сферы услуг могут отличаться по своему оформлению от строгих норм этикета, поскольку это не только информационная, но и рекламная продукция. На таких карточках на обратной стороне может быть помещена небольшая схема окрестностей, на лицевой стороне может быть фотография ее владельца, красочный символ, девиз фирмы.

Кроме деловых отношений визитная карточка, оправдывая свое название, может использоваться и в иных, более обыденных ситуациях. В ряде стран принято в левом нижнем углу визитной карточки помещать сокращения, которые позволяют безошибочно определять, по какому случаю ее прислали. В сокращениях используются первые буквы французских слов.

- P.F. — pour feliciter — поздравление; на счастье.
- P.C. — pour condoleance — с соболезнованием.
- P.R. — pour remercier — в знак благодарности.
- P.P. — pour presenter — разрешите представиться.
- P.F.C. — pour faire connaissance — в честь прекрасного знакомства.
- P.P.C. — pour prendre conge — в знак расставания (вместо личного визита в случае окончательного отъезда).
- P.F.N.A. — pour feliciter du Nouvel An — с наилучшими пожеланиями в Новом году!
- P.F.V. — pour faire visite — с желанием встретиться.

В нашей стране подобные сокращения пока не получили распространения. Поэтому, прежде чем пользоваться ими, надо подумать, поймет ли их адресат.

Одевайся как положено. В этом принципе самое главное — необходимость вписаться в окружение на службе, а внутри этого окружения — в слой работников вашего уровня. Встречают по одежке. Сегодня одежда полифункциональна. Одежда бизнесмена, менеджера должна соответствовать месту, времени, характеру события. Главное требование — опрятность и аккуратность. В процессе подготовки к переговорам следует обратить внимание на выбор делового костюма. Для такого мероприятия больше подойдет однотонный костюм — серый, темно-серый, темно-синий. Цвет рубашки и галстука должен гармонировать с тканью костюма. Смокинг — это парадный вечерний мужской костюм черного цвета. Если гостей приглашают в смокингах, то на приглашении обязательно указывается: Black tie (черный галстук). Фрак — это парадный мужской костюм, используемый в особо торжественных случаях. Он надевается, как правило, после шести часов вечера для участия в официальных церемониях, приемах, балах. Если гостей приглашают во фраках, на приглашении обязательно указывается: White tie (белый галстук). Черный жилет и черный галстук-бабочку к фракной паре носят только метрдотели и официанты.

Силуэт костюма должен соответствовать статусу, занимаемому менеджером. Если человек имеет высокий статус, то его силуэт похож на вытянутый прямоугольник с подчеркнутыми углами. Низкий статус — силуэт шара, свитер, джемпер вызывает меньше доверия.

Важное значение имеет цвет. К обладателю высокого статуса больше подходят черно-бело-серые оттенки и натуральная гамма. Чем ниже статус, тем ярче и насыщеннее становится цвет одежды. Черный цвет — элегантный, вечерний, но в деловом общении угнетает. Коричневый

производит вообще неблагоприятное впечатление. Зеленый успокаивает, вызывает доверие, стабильность, подходит для делового костюма. Синий — универсальный цвет, производит благоприятное впечатление в любой обстановке. Белый и серый цвета лучше использовать для делового стиля. Красный — для недолгого общения, чтобы остаться в памяти, а так он раздражает, подавляет. Необходимо четко понимать ролевые сигналы личности, которые находят свое выражение в одежде, в цветовой гамме, в украшениях.

Различные украшения, кольца, драгоценные камни, пирсинг, цепочки, сумочки, мобильный телефон и другие аксессуары также являются сигналами личности для тех, кто умеет их читать. Мотивы украшения могут быть следующие: 1) стремление к защищенности, безопасности, укрытости; 2) престиж; 3) сексуальное раздразнение; 4) стремление к красоте; 5) стремление выделиться (обратите внимание на меня). Чаще всего люди носят украшения, не понимая их смысла, который во многом уже повсеместно утрачен.

Таблица 14.3

Цветовые типы поведения по М. Люшеру¹

Цвет поведения	Элементы	Самоощущение, тип поведения	Цели типов поведения
Красный (желто-красный цвет)	Огонь	Оживленное, деятельное, воодушевленное. Активное поведение	Покорение. Желание иметь успех и чувствовать, сколько можно добиться
Синий (темно-синий цвет)	Вода	Довольное, удовлетворенное. Спокойное поведение	Удовлетворение и успокаивающее довольство. Исполнение любви, сопринадлежность, единение и тесная гармоническая связь
Зеленый (темный, сине-зеленый цвет)	Земля	Серьезное, строгое, важное. Настойчивое поведение	Уверенность. Хочет быть уверенным, что как личность обладает значимостью. Что с ним (с ней) как с личностью считаются
Желтый (светло-желтый цвет)	Воздух	Веселое, радостное. Общительное, отзывчивое поведение	Беззаботная свобода. Ожидание от всего нового лучших возможностей, которые освободят от ограничений, препятствий, помех или забот

¹ Источник: Люшер, М. Сигналы личности : Ролевые игры и их мотивы. Воронеж, 1995. С. 22 – 23.

Многие люди носят на руке кольца. Но что обозначает колечко на том или ином пальчике, не имеют ни малейшего представления, за исключением супружеского кольца на безымянном пальце. Многие ученые предполагают, что обручальное кольцо символизирует звено цепи, которая сковывает семейную женщину. Невесте из Черногории при обряде венчания напоминали, что принадлежит она тому, чей перстень. А английский жених протягивал своей суженой кольцо на острие меча. В христианских обычаях XV в. жених получал железное кольцо — символ силы, а невеста — золотое как знак нежности и непорочности. Позднее у жениха было золотое, у невесты — серебряное. Так подчеркивалось преимущество мужчины.

Кольцо когда-то считалось источником особой силы, заключающейся в самой форме. Люди думали, что кольца населены духами, поэтому носили их как талисман. Во время похорон с умершего обязательно снимали кольца, чтобы душа могла легко покинуть тело. Когда люди обращались к оракулу, то тоже освобождались от колец. Древние верили, что кольца преграждают злым духам путь к телу человека. А у жреца Зевса, например, было особое кольцо, с разрывом. Чтобы дух божества мог свободно входить и выходить.

Приписывались кольцу и целебные силы. В средневековой Европе были популярны особые кольца, «спасающие» от эпилепсии, ячменя, золотухи. Для различных надобностей кольца изготавливались из разных материалов, из ослиного копыта, например, или из костей страуса.

По кольцу можно было безошибочно определить социальное положение человека. В Риме кольцо из золота долгое время считалось привилегией послов и высшей знати. И только в 216 до н. э. право на него было даровано всадникам и сенаторам. Вольные люди носили серебряные кольца, рабы — железные.

Бесполезность и техническая нецелесообразность украшений делают их в наши времена простыми **сигналами личности**. Кольцо на указательном пальце — это воля, действие, инициатива. На среднем пальце — достоинство, самолюбие, тщеславие. А колечко на мизинце можно прочитать как желание завести интрижку, пофлиртовать, вызывает на капризы, оригинальность, своенравие. Несколько колец — эротические мотивы, оригинальные побуждения, любопытство.

Драгоценные камни на протяжении долгого времени ассоциировались со всевозможными датами, считалось, что они приносят удачу тем, кто родился в определенное время года. Чаще всего украшения носят, как показывают опросы, проведенные среди слушателей, студентов, по-

тому, что «все носят», «так принято», не особенно задумываясь об их скрытом смысле...

Деловой женщине необходимо соблюдать вкус и чувство меры при выборе украшений. Не рекомендуется носить много украшений, одновременно надевать золотые и серебряные украшения. Можно использовать ювелирные украшения, но только высокого качества, от престижных фирм.

Деловое общение служит способом организации того или иного вида предметной деятельности: управленческой, производственной, научной, коммерческой, проектной, учебной. Оно проявляется в деловых контактах, в соблюдении норм бизнес-этикета. Существуют следующие виды деловых контактов: деловая беседа; деловая переписка; разговор по телефону; деловые переговоры; деловые приемы. Их детальный анализ не входит в задачу данного курса, в имеющейся литературе все подробно освещено. Отмечу только актуальность отдельных видов писем.

Благодарственные письма являются необходимым элементом общения в бизнесе, повседневной жизни. За оказанные услуги всегда нужно благодарить письмом или лично. Не прислать благодарственное письмо за приглашение, поздравление, оказанное гостеприимство — значит проявить себя как крайне невоспитанный человек, с которым потом не будут поддерживать отношения. Письмо с благодарностью за оказанное гостеприимство высылается в течение недели после отъезда. В России такого рода письма сейчас на уровне личного общения распространены очень мало. Однако для поддержания хороших деловых отношений с любыми партнерами владеть культурой благодарственных писем совершенно необходимо. На все поздравительные письма, за исключением стандартных или официальных, необходимо посылают ответы.

Рекомендательные письма были обязательны в дореволюционной России при устройстве на работу. Затем эта традиция была утрачена. Ее заменили в каком-то смысле характеристики с последнего места работы, а сейчас резюме, самопрезентации. Идеальное рекомендательное письмо состоит из 4 разделов: 1) вводного, в котором вы представляетесь адресату и в сжатой форме описываете обстоятельства знакомства с рекомендуемым вами лицом; 2) характеристики, в которой приводятся сведения об образовании, уровне подготовки и опыте рекомендуемого, его черты характера и способности, которые могут пригодиться той фирме, куда соискатель стремится попасть; 3) просьбы ознакомиться с прилагаемым послужным списком (резюме) и краткими анкетными данными, а также на-

значить рекомендуемому лицу встречу для собеседования; 4) заключения, где вы выражаете свою признательность.

Сегодня в деловом общении повсеместно применяется **электронная почта**. E-mail — способ моментальной передачи информации. При передаче информации с помощью этого средства связи нужно следить за тем, чтобы сообщение не содержало информации, не предназначенной для чужих глаз; максимально соответствовало форме печатных документов и было кратким.

3. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Понятие «этика» в переводе с греческого означает нрав, нравственность.. Этика, мораль, нравственность часто употребляются как идентичные друг другу концепты. Этика может использоваться для обозначения науки о морали. Деловые отношения в управлении строятся на основе соблюдения практических норм морали. По определению Э.А. Уткина, «этика бизнеса — деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями»¹.

Различают общечеловеческую, универсальную этику и профессиональную этику. **Профессиональная этика** — это кодекс поведения, предписываемый тип отношений, которые представляются наилучшими для выполнения работниками своих служебных обязанностей в производстве товаров или услуг, в менеджменте, в управлении конфликтами. По мнению Р.Н. Ботавиной, этика деловых отношений является профессиональной этикой, регулирующей систему отношений между людьми в сфере бизнеса.

Любое деловое общение должно протекать в соответствии с профессионально-этическими нормами и стандартами, овладение которыми зависит от ряда факторов. Их можно объединить в две группы:

- *первая группа* — комплекс этических представлений, норм, оценок, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что такое добро и что такое зло, то есть собственный этический

¹ Уткин, Э.А. Этика бизнеса : учебник для вузов. М. : Зерцало, 2000.

кодекс, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу ни исполнял;

- *вторая группа* — нормы и стандарты, привносимые извне: правила внутреннего распорядка организации, этический кодекс фирмы, устные указания руководства, профессиональный этический кодекс.

Конфликты возникают, если собственные представления о том, что этично и что неэтично, не совпадают с привнесенными извне профессиональными этическими нормами. Для профилактики конфликтов важнейшее значение приобретают существующие этические принципы и нормы.

Основные 17 принципов этики деловых отношений по Р.Н. Ботавиной

Первый принцип. В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к коллегам своего служебного уровня, к клиентам и т. п. таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе.

Второй принцип. Необходима справедливость при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами (денежными, сырьевыми, материальными и пр.).

Третий принцип требует обязательного исправления этического нарушения независимо от того, когда и кем оно было допущено.

Согласно четвертому принципу, называемому принципом максимума прогресса, служебное поведение и действия сотрудника признаются этичными, если они способствуют развитию организации (или ее подразделений) с моральной точки зрения.

Логическим продолжением четвертого принципа является пятый — принцип минимума прогресса, в соответствии с которым действия сотрудника или организации в целом этичны, если они хотя бы не нарушают этических норм.

Сущность шестого принципа в следующем: этичным является терпимое отношение сотрудников организации к моральным устоям, традициям и пр., имеющим место в других организациях, регионах, странах.

Седьмой принцип рекомендует разумное сочетание индивидуального релятивизма и этического релятивизма с требованиями общечеловеческой этики.

Согласно восьмому принципу индивидуальное и коллективное начало равно признаваемы за основу при разработке и принятии решений в деловых отношениях.

Девятый принцип напоминает, что не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых служебных вопросов. Однако неконформизм как черта личности должен проявляться в разумных пределах.

Десятый принцип — никакого насилия, то есть «нажима» на подчиненных, выражающегося в различных формах, например в приказной, командной манере ведения служебного разговора.

Одиннадцатый принцип — постоянство воздействия, выражающееся в том, что этические стандарты могут быть внедрены в жизнь организации не единовременным приказом, а лишь с помощью непрерывающихся усилий со стороны и менеджера, и рядовых сотрудников.

Двенадцатый принцип — при воздействии (на коллектив, на отдельного сотрудника, на потребителя и пр.) учитывать силу возможного противодействия. Дело в том, что, признавая ценность и необходимость этических норм в теории, многие сотрудники, сталкиваясь с ними в практической повседневной работе, по той или иной причине начинают им противодействовать.

Тринадцатый принцип состоит в целесообразности авансирования доверием — к чувству ответственности сотрудника, к его компетенции, к чувству долга и т. п.

Четырнадцатый принцип настоятельно рекомендует стремиться к бесконфликтности. Хотя конфликт в деловой сфере имеет не только дисфункциональные, но и функциональные последствия, тем не менее конфликт — благоприятная почва для этических нарушений.

Пятнадцатый принцип — свобода, не ограничивающая свободы других; обычно этот принцип, хотя и в неявной форме, обусловлен должностными инструкциями.

Шестнадцатый принцип можно назвать принципом способствования: сотрудник должен не только сам поступать этично, но и способствовать такому же поведению своих коллег.

Семнадцатый принцип гласит: не критикуй конкурента. Имеется в виду не только конкурирующая организация, но и «внутренний конкурент» — коллектив другого отдела, коллеги, в котором можно «усмотреть» конкурента¹.

¹ См.: Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2001. С. 5 — 6.

Данный перечень не является исчерпывающим и обязательным для всех. Но он может послужить креативным основанием для разработки своей этической системы в организации, для выработки позитивных правил поведения менеджера и предупреждения конфликтов.

С целью содействия становлению деловой культуры в современной России разрабатываются и внедряются в практику кодексы профессиональной этики компании, появляются специализированные центры деловой этики и корпоративного управления, ведется обучение менеджеров по этим вопросам. Один из таких центров деловой этики и корпоративного управления был создан в ноябре 2001 г. на базе проекта «Декларация добросовестной деловой практики в Санкт-Петербурге», в котором летом 2002 г. участвовало более 130 ведущих компаний города¹. Выступая 28 июня 2002 г. в Архангельске на «круглом столе» для выпускников американских программ, Алина Мицкевич сообщила, что в рамках проекта «Острова доверия» в Санкт-Петербурге в июне 2001 г. открылся Партнерский клуб строителей, куда вошли руководители крупнейших строительных компаний города и представители банковского сектора. Деятельность клуба была направлена на становление высоких стандартов деловых отношений, создание комиссии по разрешению споров в области строительства, продвижение инвестиционных проектов. Одна из задач проекта — проведение по настоящему открытых и конкурентных торгов на примере значимого для города строительного объекта, чтобы создать положительный прецедент и доказать экономическую эффективность открытых торгов.

С апреля 2001 г. специалисты этого центра участвовали в проекте Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг и Европейского банка реконструкции и развития по созданию Кодекса корпоративного управления, который представляет собой свод правил по управлению компаниями, акции которых торгуются на биржах. Целью проекта являлось обеспечение гаран-

¹ По информации Алины Мицкевич. Центр деловой этики и корпоративного управления. СПб., 2002.

тий и законных прав акционеров российских компаний, стимулирование роста фондового рынка.

Работники Центра деловой этики и корпоративного управления в Санкт-Петербурге разрабатывали индивидуальные корпоративные программы по этике, оказывали помощь в разработке корпоративных кодексов, исследовали существующие стандарты делового поведения, создавали информационный банк данных по вопросам корпоративной культуры, сотрудничая при этом с Международным центром этики (г. Вашингтон, США), одной из старейших в мире организаций, специализирующейся в области корпоративной этики.

Опыт деятельности подобных центров по становлению деловой культуры в нашей стране весьма ценен и имеет, на мой взгляд, неплохие перспективы. Период «дикого» накопления капитала и острого, нередко криминального передела собственности в основном завершился, хотя борьба за отдельные сектора в экономике продолжается и идет отнюдь не цивилизованными способами. В качестве примера можно привести недружественные слияния и поглощения, действия отдельных отечественных корпораций и их топ-менеджеров по захвату активов в целлюлозно-бумажной промышленности в 2001 — 2006 гг., использование процедур банкротства для захвата предприятий и др. В России всегда принималось много неплохих законов, но исполнение их оставляло желать лучшего во все времена.

Проблема урегулирования конфликтов в России в конце XX — начале XXI в. сводится, на мой взгляд, не столько к форме его разрешения, сколько именно к внутренней готовности людей, субъектов конфликта соблюдать установленные правила игры, действующий законный порядок, существующие нормы морали, этикета, выполнять добровольно принятые на себя обязательства в рамках кодексов корпоративного управления, профессиональной этики и т. д. Это не так уж утопично, как может показаться на первый взгляд, ибо в большинстве своем предприниматели, менеджеры и собственники хотят жить в безопасности и выглядеть достойными людьми, а не «разбойниками с большой дороги» современного бизнеса. Об этом, кстати, говорят и исторические примеры становления бизнеса в США и других странах.

В качестве позитивного примера можно привести ОАО «Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК» — один из крупнейших производителей целлюлозно-бумажной продукции в России. Компания является частью группы Mondi (подразделение Mondi Business Paper) — лесобумажного бизнеса транснациональной корпорации Anglo American. Mondi Business Paper занимается выработкой бездревесной немелованной бумаги и обладает производственными мощностями в Австрии, Венгрии, Израиле, Словакии, России и ЮАР. Принципы поведения персонала корпорации основываются на деловой честности и этике. Компания поддерживает предпринимательство как систему, наилучшим образом способную содействовать экономическому благосостоянию общества и обеспечению индивидуальной свободы. За много лет работы Anglo American выработала позицию абсолютной нетерпимости к взяточничеству и коррупции, а также незаконной конкурентной борьбе в бизнесе, что жестко контролируется системой внутреннего контроля. Компания требует от своих работников добросовестного и четкого выполнения своих должностных обязанностей и исключения любых видов мошенничества. Все предприятия группы Anglo American работают на основе политики безопасности, здоровья и экологии. С этой целью на всех предприятиях усиливается контроль над предотвращением ухудшения здоровья персонала и подрядчиков, травматизма на рабочем месте. Все проекты разрабатываются исключительно на основе экологических требований. Высшее и среднее руководство несут персональную ответственность за состоянием дел в этой области. В 2005 г. ОАО «МБП СЛПК» подтвердило сертификаты: ISO 9001:2000 «Системы управления качеством»; ISO 14001:2004 «Системы экологического менеджмента» и получило сертификат: OHSAS 18001:1999 «Системы безопасности труда»¹.

В компании ЭФКО Валерия Кустова, входящей в тройку крупнейших российских производителей подсолнечного масла, действуют свои правила, по которым живут 7500 человек. Компанию Валерия Кустова воспринимают по-разному. Кто-то считает ее моделью идеального общества, кто-то тоталитарной сектой. Корпоративную этику в ЭФКО определяют следующие нормы поведения.

- Недостаток совести компенсируется страхом.
- Придя в компанию, работник доверяет ей свою судьбу.

¹ Отчет ОАО «МБП СЛПК» за 2005 г. // <http://www.mondibp.ru/common/ru/about/shareholders-info/annual-reports/reports/report-2005.doc> Проверено 25 июля 2006 г.

Компания не меняет судьбу на деньги, но может поменять судьбу на судьбу.

- В компании необходим разумный уровень конфликтности.
- Каждому уровню власти присущ свой уровень созерцательности. Чем выше уровень власти, тем выше должна быть степень созерцательности.
- Перегрузка — нормальное состояние менеджеров компании, которая ведет к их личностному развитию.
- Недостаток положительных санкций не есть отрицательная санкция.

Решение о повышении того или иного сотрудника принимает не его непосредственный начальник (которому в общем-то невыгодно терять работника), а отдел администрирования карьерного роста. Таким образом, перспективный сотрудник в какой-то момент может перерасти собственного начальника, а это дисциплинирует обоих. Сотрудник, прижившийся в компании, вправе письменно известить службу персонала о своем желании идти на повышение. Кандидат проходит медицинское обследование, профессиональную аттестацию и психодиагностику.

Руководитель каждого крупного подразделения ЭФКО имеет помощника по персоналу, который ведет личные дела работников. В этих карточках учитываются как их производственные успехи, так и их лояльность компании. Сотрудник должен сделать ценность ЭФКО основой своей личности. Каждый работник проходит ряд тестов — ему предлагают оценить ту или иную жизненную ситуацию, определить характеристики действующих в них персонажей («хороший — плохой», «активный — пассивный» и т. д.). Исследуется предрасположенность личности к принятию корпоративных норм.

В ЭФКО создано 29 комитетов по направлениям деятельности, многие из которых дублируют деятельность соответствующих структурных подразделений компании: комитет по маркетинговым исследованиям вкуса майонеза, комитет по расширению кругозора, комитет по сельскому хозяйству и т. п. В каждую такую группу входят все сотрудники, имеющие отношение к тематике комитета. На их заседаниях каждый вправе высказать свое мнение о работе компании, внести предложение, покритиковать товарища или даже начальника. Решения, которые принимают комитеты, учитываются при планировании стратегии ЭФКО.

«Единое мнение, миропонимание, единство переживаний более значимы, чем позиция официальных

органов власти, — утверждает В. Кустов. — Мнение авторитетных личностей более значимо, чем мнение носителей определенной должности. А авторитетность людей зависит больше не от их экономического положения, а от их святости, склонности к поиску справедливости, истины, понятой и принятой всем народом»¹.

В настоящее время в России уделяется большое внимание этике деловых отношений с целью повышения уровня культуры в организациях. В отличие от кодексов юридических норм мораль основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках. Нормы морали выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. Следует помнить, что этика — это принципы, определяющие правильное поведение от неправильного.

Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса находят отражение в документах, разрабатываемых российскими фирмами. Имеются примеры разработки правил внутреннего поведения сотрудников фирм, отраслевых кодексов. В качестве примеров можно также привести действующие Кодекс чести, разработанный Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (ФКЦБ); Хартию корпоративной и деловой этики Российского союза промышленников и предпринимателей (2002); общие принципы служебного поведения государственных служащих (указ Президента РФ № 885 от 12 августа 2002 г.); Свод нравственных принципов и правил хозяйствования, принятых Восьмым Всемирным русским народным собором 4 февраля 2004 г., Социальную хартию российского бизнеса от 16 ноября 2004 г. и др. Первый современный «кодекс чести» был разработан Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) в 2001 г.

Указом Президента России 12 августа 2002 г. были утверждены *Общие принципы служебного поведения государственных служащих*². В числе общих принципов были сформулированы и такие, где шла речь о конфликте интересов: «Воздерживаться от поведения, которое

¹ Кононов, Н. Под прессом // Форбс. 2006. Февраль. С. 46.

² См.: Российская газета. 2002. 15 августа.

могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственным служащим должностных (служебных) обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа; при угрозе возникновения **конфликта интересов** — ситуации, когда личная заинтересованность влияет или может повлиять на объективное исполнение должностных (служебных) обязанностей, — сообщать об этом непосредственному руководителю и выполнять его решение, направленное на предотвращение или урегулирование данного конфликта интересов».

Московская международная бизнес-ассоциация (генеральный директор ММБА Александр Борисов) разработала в 2002 г. документ «Десять принципов этики российского бизнеса»¹.

В октябре 2002 г. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) принял *Хартию корпоративной и деловой этики*². Отечественный бизнес декларировал намерение строить свою деятельность, основываясь на принципах добропорядочности, справедливости, честности. Согласно этому документу все конфликты между хозяйствующими субъектами рассматриваются не только государственными судами, но и судами чести предпринимателя, Комиссией по корпоративной этике РСПП. К Хартии КиДЭ вскоре присоединились общественные организации малого и среднего бизнеса. Позже партнером ее стала Американская торговая палата, поскольку более 400 компаний США вели в России свой бизнес (2004). Была создана Объединенная комиссия по корпоративной и деловой этике при РСПП. В ее состав в 2004 г. уже входили 69 арбитров, председатель, два заместителя, ответственный секретарь, которые обладают опытом, профессионализмом, авторитетом в деловой среде.

Создание механизма для решения корпоративных конфликтов было обусловлено необходимостью заниматься непосредственно вопросами этики поведения предпринимателей. Комиссия рассматривает те спор-

¹ Хецева, В. Десять заповедей для бизнесмена // Известия. 2002. 20 ноября.

² См.: Святцева, Е. Предприниматели приняли свой «Кодекс чести» // Российская газета. 2002. 25 октября.

ные ситуации, которые нарушают именно общие этические правила. Предметом разбирательства комиссии не являются проблемы вроде невыполнения контрактных обязательств или некачественного товара.

Существует **три ступени альтернативного разрешения коммерческих споров**. Первая — это *переговоры*, когда стороны пытаются достичь взаимоприемлемых соглашений без участия «рефери». Вторая — *посредничество*, когда нейтральный медиатор делает все, чтобы привести к ситуации так называемого обоюдного выигрыша. И если все это не сработало, тогда за дело берется *третейский суд*, которому компании сами добровольно дают полномочия вынести обязательное для них решение. Каждая из конфликтующих сторон выбирает себе по арбитру, а те — председателя. И третейский суд начинает работать.

И. Юргенс, вице-президент РССП, отмечал в октябре 2004 г., что набор инструментов для наказания весьма ограничен, но и его вполне достаточно, чтобы «привести в чувство». Во-первых, виновной стороне выносят общественное порицание. И когда компания получает негативный пиар, это серьезный сигнал для ее партнеров. Во-вторых, бюро правлений РСПП, «Деловой России» и «ОПОРЫ» могут рекомендовать исключить нарушителей деловой этики из своих организаций. И в-третьих, уже на крайний случай компанию вносят в список неблагонадежных корпоративных партнеров с оповещением всех корпораций, работающих в России. До третейского суда пока дошло только одно разбирательство. В результате фирма, на которую подали «иск», попала в «черный список». Эта консалтинговая фирма подвела своих партнеров. Ее «имя» стало известно всему бизнес-сообществу, которое по Интернету и через деловую прессу было оповещено о решении Объединенной комиссии по корпоративной и деловой этике при РСПП. Теперь все бизнес-сообщество знает, что с ней опасно иметь дело.

«Все это крайне важно, — считал И. Юргенс. — В России нет государственного института, рассматривающего конфликтные ситуации в целом. А ведь порой они развиваются годы: сделки и претензии наслаиваются друг на друга. Но суд рассматривает лишь один конкретный эпизод. И поэтому ему трудно обеспечить принятие справедливого оперативного решения бизнес-споров. Мы знаем также о случаях политического и корпоративного дав-

ления, о подкупе судей, о затяжном рассмотрении споров, потому что судов не хватает, а очереди — дикие. Не случайно предприниматели, инвесторы, которые к нам обращаются, чаще всего имеют на руках несколько десятков судебных решений. Но толку от них никакого — конфликт так и не решен. Вот почему такие общественные разбирательства крайне важны для нашего цеха. И здесь не может быть никакого сведения счетов! Цель Объединенной комиссии по корпоративной и деловой этике — найти эффективное решение спора именно с позиции разума, а не силы. И оставить после себя мир, а не выжженную землю. Это скорее врачебный процесс, чем карательный. Но в то же время здесь работают терапевты, а не хирурги. Конечно, до идеальных отношений внутри бизнес-сообщества еще очень далеко. Будут и недовольные, как та фирма, которую внесли в «черный список». Но зато теперь компании знают, что захват предприятий, размыв пакета акций, недобросовестная конкуренция, невыполнение партнерских обязательств не останутся без внимания. И вариант «все шито-крыто» уже не пройдет»¹.

В 2004 г. публичный резонанс вызвал конфликт между крупным и малым бизнесом. Малые нефтяные компании обвинили крупную нефтяную компанию «ЛУКойл» в том, что ее «дочки» не дают им прокачивать нефть по нефтепроводу, который принадлежит ответчику. Объединенная комиссия по корпоративной этике при РСПП предложила «ЛУКойлу» приструнить своих «дочек» в Республике Коми. В группу независимых арбитров под председательством Эндрю Сомерса, президента американской торговой палаты в России, входили Сергей Генералов, глава ассоциации по защите прав инвесторов, и Сергей Абрамов, председатель наблюдательного совета «Беринг восток капитал партнерс»².

Суть конфликта заключалась в том, что, чувствуя себя полновластным хозяином целого региона, нефтяная компания старалась очистить его от всех конкурентов. Полтора года дочерние компании «ЛУКойл-Коми» и «Коминетфть» не позволяли независимым производителям качать нефть в систему «Транснефти», пользуясь своей монополией на «промежуточный» нефтепровод. То ограничивали доступ к трубе, то предлагали отдать за

¹ Юргенс, И. Что дороже репутации? У бизнеса появился свой «черный список» // Российская газета. 2004. 27 октября.

² Описание конфликта дается по: Чигарев, М. Правила этикета для олигархов: гигантов экономики тоже наказывают // МК. 2004. 6 октября.

прокачку немалую долю транспортируемой ими нефти. За это время компании «Нобель Ойл», «Колванефть» и «НефтУс» выиграли уже два десятка различных арбитражных судов. К делу подключалась Федеральная антимонопольная служба. Сказала свое слово Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России», защищающая простую мысль: не единими олигархами жива наша экономика. Наконец, однозначное решение вынесла комиссия по корпоративной этике при РСПП. Представители «ЛУКОЙла» работу комиссии проигнорировали.

Значимость данного прецедента весьма велика. Еще несколько лет назад всевластие олигархов, их право по собственному разумению трактовать и менять законы казались неизбежными. А конструкция конфликта «*бизнесмен против олигарха*» ассоциировалась исключительно с атакой героя Сервантеса на ветряную мельницу. Тем более важным было указанное решение Комиссии по корпоративной и деловой этике при РСПП. Бизнес-общество само формирует правила поведения, обязательные для всех, уважение к частному бизнесу — малому, среднему, большому. В цивилизованном мире малые, средние и крупные компании успешно сосуществуют и взаимодействуют, занимая разные бизнес-ниши.

Добиться уважения и успеха могут лишь те компании, которые соответствуют нормам корпоративной культуры. Первое условие — это порядочность как со стороны менеджеров, принимающих решения, так и самой компании, вступающей в партнерские отношения. Второе — прозрачность ведения бизнеса. Третье — корпоративное управление, выстроенное по высшим общепринятым стандартам. И наконец, четвертое — это социальная ответственность бизнеса. Для российского предпринимательства, только что вышедшего из пеленок первичного накопления капитала, выполнить все эти условия — задача не из простых. Как одновременно соблюсти выгоду для себя и не «утопить» при этом конкурента? Здесь надо уметь вовремя остановиться, придержать аппетит. То есть действовать в разумных пределах.

Практика альтернативных способов разрешения коммерческих споров применяется во всем мире. Например, в США 90 % исков разрешается с помощью примирительных процедур до начала судебного разбирательства. В Англии — четверть дел официальный

суд принудительно отправляет на несудебное посредничество, 85 % из них заканчиваются реальным примирением сторон. В Китае официальные инстанции вообще не рассматривают коммерческий спор, если он не прошел стадию альтернативного разбирательства¹.

Российский союз предпринимателей и промышленников также разработал и принял 16 ноября 2004 г. *Социальную хартию российского бизнеса*. Полный ее текст, порядок присоединения, регистрационная форма опубликованы в книге Г.Л. Тульчинского². В данном учебнике ее изложение дается в главе о профилактике конфликтов, социальной ответственности бизнеса.

Восьмой Всемирный русский народный собор, в свою очередь, принял 4 февраля 2004 г. *Свод нравственных принципов и правил хозяйствования*³. Этот документ был основан на десяти библейских заповедях и на опыте их усвоения христианством и другими традиционными религиями России. Свод описывал идеальную модель хозяйствования и имел рекомендательный характер для всех участников экономических процессов.

1. «Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества», — гласит первая статья документа. В ней отмечается, что «исторически российская духовно-нравственная традиция по преимуществу склонялась к приоритету духовного над материальным, к идеалу самоотвержения личности ради блага народа», но «крайности такого выбора приводили к страшным трагедиям». «Мы должны создавать такой экономический уклад, который поможет гармонично реализовывать как духовные устремления, так и материальные устремления личности и общества», — считают разработчики нового нравственного кодекса.
2. «Богатство — не самоцель. Оно должно служить созиданию, достойной жизни человека и народа», — говорится во второй статье. А бедность,

¹ См.: Юргенс, И. // Российская газета. 2004. 27 октября.

² См.: Тульчинский, Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. М.: Вершина, 2006. С. 368 — 380.

³ Мир религий // События. 2004. 4 февраля. <http://www.religio.ru>

- согласно статье, — это испытание. Бедный человек обязан стремиться к эффективному труду, чтобы выйти из бедственного состояния.
3. «В России главный лозунг делового сословия звучал так: "Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли", и важнейшая функция государства заключается в эффективном контроле над соблюдением договоренности», — напоминает третья статья кодекса.
 4. Один из наиболее интересных принципов (четвертый) гласит, что «человек — не постоянно работающий механизм, и ему нужно время для отдыха, духовной жизни и творческого развития». «Постоянная однообразная работа, даже интеллектуальная, духовно обедняет личность и приводит к ее деградации», — говорится в четвертой статье.
 5. Еще одно правило кодекса — «работа не должна убивать и калечить человека».
 6. Согласно следующему правилу, государство, общество и бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников и тех, кто не может заработать себе на хлеб.
 7. Седьмой принцип свода — строгое разделение политической власти и власти экономической. «Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым, в экономике нет места коррупционерам и другим преступникам», — говорится в документе.
 8. В следующей статье указывается, что неуплата налогов — «это хищение у сирот, стариков, инвалидов и других самых незащищенных людей, а незаконный увод капиталов за рубеж равнозначен обкрадыванию своих соотечественников».
 9. Особенно подчеркивается, что «производство и все другие виды хозяйствования не должны наносить невосполнимого ущерба природе».
 10. «В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты», «безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность», — гласят заключительные правила свода.

Среди разработчиков документа были лидер думской фракции «Родина» С. Глазьев, заместитель председателя Отдела внешних церковных связей Московского патриархата (ОВЦС МП) протоиерей В. Чаплин, экономист В. Мау, зампредела правительства комиссии по ценным бумагам Е. Катаева, представители Торгово-промышленной палаты РФ и ряда других организаций. «Мы будем встречаться с представителями малого, среднего и крупного бизнеса, представителями правительства и просить их подписать этот свод», — заверил тогда участников Всемирного русского народного собора председатель ОВЦС МП митрополит Смоленский и Калининградский Кирилл (Гундяев). Однако, судя по отдельным публикациям в СМИ, указанный свод подписали не так уж много представителей крупного бизнеса (к сожалению обобщенные полные данные об этом мне неизвестны).

Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова, Л.И. Юликов в своем сборнике ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» также приводят десять заповедей делового человека¹.

Выводы

Прежде всего необходимо отметить, что в настоящее время не существует дефицита в различных кодексах чести, правилах поведения делового человека, заповедях. Главная проблема сегодня заключается в добровольном соблюдении имеющихся и разработанных правил деловой этики. С этим, как и с выполнением законов, в России во все времена было не все благополучно. В советское время существовал моральный кодекс строителей коммунизма, но выполнялся ли он? Библийским заповедям уже более двух тысяч лет, но стал ли мир качественно лучше за это время в человеческих отношениях? Золотое правило нравственности «Не де-

¹ Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова [и др.]. М. : Финансы и статистика, 2000. С. 34 – 36.

лай другому того, чего не желаешь себе» появилось еще до христианства в древнем Китае, но многие ли следуют этой норме в менеджменте, бизнесе? Можно ли сегодня прогнозировать возрастание влияния деловой этики в профилактике и разрешении конфликтных ситуаций, конфликтов в бизнесе, в деловых отношениях?

Чтобы понять возникающие при реализации норм деловой морали проблемы, необходимо ответить на следующие вопросы. Для кого вообще предназначены все указанные моральные заповеди, кодексы? Для владельцев бизнеса, топ-менеджеров? Для урегулирования отношений между бизнесом и властью, обществом? Для разрешения корпоративных конфликтов? В чем тогда заключается интерес наемных работников? Какими они руководствуются правилами игры, когда прежние ценности утратили свой смысл, а новых так и не появилось, если не считать таковыми одни деньги?

Одной из основных проблем в реализации принимаемых кодексов поведения, норм деловой морали становится, на мой взгляд, существующее и углубляющееся отчуждение рядовых менеджеров, наемных работников от новых собственников, топ-менеджмента. Отчуждение от собственности было всегда, даже при советской власти. «Общее, значит, ничейное» — данный принцип работал даже лучше, чем «все вокруг мое». Реально «моим» была заработная плата плюс многочисленные льготы для всех. Государство обеспечивало приемлемый социальный уровень равенства всех в бедности, поддерживая бесплатное для каждого советского человека образование, здравоохранение, частично и отдых.

А теперь еще раз прочитаем статью вторую Свода нравственных принципов и правил хозяйствования: «Бедность — это испытание. Бедный человек обязан стремиться к эффективному труду, чтобы выйти из бедственного состояния». Кого реально воодушевляет сегодня данная сентенция о стремлении к эффективному труду? У наемного работника, менеджера в настоящее время реально нет никакого интереса участвовать в бизнесе, кроме как получить вознаграждение за свой труд. И требовать от наемного работника работы на будущее бизнеса, эффективного труда бессмысленно, так

как его личное будущее полностью зависит от тех денег, которые он получает непосредственно сегодня. Наемный работник прекрасно осознает, что если сегодня он не получит достойного вознаграждения за свой труд, то никакого будущего лично у него не будет.

В какой степени собственник пожелает вознаградить наемного работника за его труд, зависит не только от того, подписал олигарх, предприниматель кодекс чести, хартию или свод прекрасных самих по себе норм. Традиционным для многих российских руководителей является так называемое иррациональное управление, когда нет объявленных правил вознаграждения, но наемные работники понимают, что единственным способом получать вознаграждение, а также не быть уволенным является ориентация работника «на дело». В фаворе у иррационального начальника, как закономерность, находятся работники, обладающие важным для них (но не для работодателя) качеством — «деловой артистичностью», что позволяет им играть роль «самых работоспособных» и вытеснять своим присутствием значение ролей их коллег. В итоге «серые» коллеги, на которых объективно и держится бизнес, лишаются материального стимула и в конце концов приходят к выводу, что им не имеет смысла «вкальывать», а гораздо проще лишь создавать видимость работы. Это больные организации.

При рациональном управлении четко заданы показатели работы и правила вознаграждения. Один предприниматель платил зимой 2006 г. своим работникам по 500 р. за день, но рабочий день у него длился 12 часов и сама работа представляла рытье лопатой котлована, который весной к тому же затопило.

И опять же «не хлебом единым жив» российский человек. Кроме «Роснефти», сделавшей летом 2006 г. удачную попытку продать свои акции любой российской бабушке, можете ли вы привести подобные примеры? Назовите хотя бы одну, две крупные российские фирмы, где рабочие избраны в состав совета директоров. Сегодня в бизнесе полезным является развитие любых форм, сочетающих участие в результатах экономической деятельности с участием в управлении, начиная от периодических совещаний с подчиненными и заканчивая наделением работ-

ников долей собственности. Практикуется продажа акций ниже их рыночной стоимости. Развиваются разные формы партисипативного управления. В Швеции, в компаниях более 100 человек, в совет директоров можно избирать до трех директоров из числа рабочих (шведский акт о рабочих-директорах 1987 г.). В крупнейших немецких фирмах это число равно пяти. В Японии существуют кружки качества, совместные консультационные комитеты, практикуется участие в распределении прибылей и акций. В США и Великобритании — только участие в прибылях через распределение акций среди работников. В Швеции, Франции, Японии — участие в управлении сочетается с участием в прибыли. Становление цивилизованных, современных правил ведения бизнеса в России началось. Но процесс этот долгий, трудный и конфликтный.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ПОВТОРЕНИЯ, КОНТРОЛЯ

1. Назовите основные особенности российской культуры. Основные черты менталитета северян, русских, других этносов.
2. Как влияет внешняя среда (культура, политика, экономика, демография, исторические традиции) на формирование деловой этики и бизнес-этикета?
3. В чем заключается актуальность выработки правил, норм делового общения в бизнесе, деловой этики и этикета?
4. Что понимается под бизнес-этикетом? Назовите его основные принципы.
5. В чем заключается суть этики деловых отношений, каковы ее задачи?
6. Как связаны между собой общечеловеческая и профессиональная этика?
7. Назовите основные принципы, действующие в сфере современных деловых отношений. Какие принципы, нормы, правила деловых отношений считаются сегодня приоритетными в той среде, которую вы хорошо знаете?
8. Приведите примеры использования делового этикета, моральных норм в профилактике и разрешении конфликтов в организации, где вы работаете.

9. В чем заключается влияние современных норм делового поведения на успешность деятельности предпринимателя или фирмы, организации? Приведите известные вам конкретные примеры, ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Деловая этика: заповеди российских предпринимателей»

Подготовьте ответы на поставленные вопросы. Всего до 2500 тыс. слов. Ответы оцениваются по десятибалльной шкале, всего до 50 баллов.

Деловой человек обязан руководствоваться правилом: оценивая методы и политику в области бизнеса, подумать, согласуется ли все это с понятиями правды, чести и справедливости. Заповеди делового человека должны стать основой деловых отношений в бизнесе. Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России. 1. Уважай власть. 2. Будь честен и правдив. 3. Уважай право частной собственности. 4. Люби и уважай человека. 5. Будь верен своему слову. 6. Живи по средствам. 7. Будь целеустремленным.

Проанализируйте заповеди российских предпринимателей 1912 г. и современные, сведенные в таблицу для сравнительного анализа (см. ниже). В чем заключается их значение для предупреждения конфликтов? Объясните причины появления новых заповедей, правил поведения, которых не было в 1912 г. Какие еще новые принципы, этические нормы могут быть внедрены, по вашему мнению, в практику предпринимательской деятельности в России сегодня? Определите, какие принципы и почему вы считали бы целесообразным применить в своей организации? Что вы лично могли бы еще добавить к современным нормам деловой этики и этикета в России, в отрасли, где вы работаете? В какой мере вы сами выполняете в своей работе и жизни рассмотренные нормы делового поведения? Что мешает?

«Сигналы личности, цветовые типы поведения людей»

В какие цвета необходимо одеваться менеджеру, чтобы выглядеть энергичным, деловым, авторитетным, серьезным человеком? Если вы сами хотите выглядеть

Таблица 14.4

Заповеди российских предпринимателей 1912 г.	Кодекс Российской торгово-сырьевой биржи	«Своя нравственных принципов и правил хозяйствования» — 4 февраля 2004 г. (8-й Всемирный русский народный собор)
Уважай власть. Власть — необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к властям и властям в законных пределах.	Заповедь первая. Уважай власть, ибо во всем должен быть порядок. В условиях успешного бизнеса одним из важнейших элементов является уважение к власти. Это значит — уважать законы страны, где вы имеете деловые контакты. И уважать своих коллег, своих деловых партнеров на всех уровнях общения	1. «Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества. Создавать такой экономический уклад, который поможет гармонично реализовывать как духовные устремления, так и материальные устремления личности и общества»
Будь честен и правдив. Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах	Заповедь вторая. Будь целеустремленным, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия. Что бы была цель — рациональным, бизнесмен должен уметь рационально использовать время, средства, талант	2. «Богатство — не самоцель. Оно должно служить созданию, достойной жизни человека и народа. А бедность — это испытание. Бедный человек обязан стремиться к эффективному труду, чтобы выйти из бедственного состояния»
Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность	Заповедь третья. Будь верен своему слову, не раздумывай слово и дело. Бизнесмен должен уметь выполнять свои обещания и поручительства, держать слово. Кроме того, известно, что эффективность делового общения определяется также тем, чтобы вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова. Речь делового человека не должна быть непонятна и тем более груба	3. В России главный лозунг делового сословия звучал так: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли», и важнейшая функция государства заключается в эффективном контроле над соблюдением договоренности
Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя лучшей стороны	Заповедь четвертая. Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни, ибо отдых — необходимое условие для творческой и эффективной работы	4. «Человек — не постоянно работающий механизм, и ему нужно время для отдыха, духовной жизни и творческого развития». «Постоянная однообразная работа, даже интеллектуальная, духовно обедняет личность и приводит к ее деградации»

Окончание табл. 14.4

Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единокладцы солташский, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе	Заповедь пятая. Оказывай уважение старшим, ибо будущее и настоящее базируется на прошлом	5. «Работа не должна убивать и калечить человека»
Живи по средствам. Не зарывайся. Выбери дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам	Заповедь шестая. Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека	6. Государство, общество и бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни труженников и тех, кто не может заработать себе на хлеб
Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Слушание «дум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности	Заповедь седьмая. Будь постоянен в сексуальных отношениях и в браке, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры. Хорошая крепкая семья — это залог процветания бизнесмена и его компании	7. Седьмой принцип свода — строгое разделение политической власти и власти экономической. «Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым, в экономике нет места коррупционерам и другим преступникам»
	Заповедь восьмая. Правильно рассчитывай свои средства, ибо отличительными чертами процветающего бизнесмена являются: оптимальное использование средств и ресурсов; мудрое руководство людьми	8. Неуплата налогов — «это хищение у сирот, стариков, инвалидов и других самых незащищенных людей, а незаконный увод капиталов за рубеж равнозначен ограбыванию своих соотечественников»
	Заповедь девятая. Будь честен и правдив, ибо хорошая репутация — это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.	9. «Производство и все другие виды хозяйствования не должны наносить непоправимого ущерба природе»
	Заповедь десятая. Уважай право частной собственности	10. «В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать пороки и инстинкты», «безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность»

моложе, энергичнее, живее, какие будете использовать цвета? Объясните почему? Какие украшения носите вы лично, окружающие вас люди? Какой смысл, по вашему мнению, вкладывают в эти сигналы личности ваши коллеги? Надо ли носить камни, связанные со знаком зодиака? Какие могут возникнуть конфликты при восприятии сигналов личности? Ответьте на указанные вопросы. Ответы оцениваются по десятибалльной системе. Всего до 50 баллов.

Сигналы личности — это кольца, украшения, камни, мобильный телефон, цепочки, сумочки, пирсинг и т. д. Существуют также цветовые типы поведения людей. «Цвет посылает сигналы, простые и сложные, а мы непроизвольно внутренне реагируем на них» (М. Купер, А. Мэтьюз). Цвет оказывает сильнейшее влияние на процесс принятия решений и поведение людей. Цвет влияет на покупателей. Цвет помогает общаться друг с другом. Зная язык цвета, можно определить цветовые предпочтения любого, с кем вам придется вступать в контакт. Выделяются цветовые лидеры (ультрамодные, новые цвета); цветовые скромники (осторожны в выборе цвета), цветовые нейтралы (придерживаются выбранного стиля). Основные правила выбора цвета.

1. Чтобы убедить человека в том, что вы являетесь его единомышленником, выбирайте цвета из той же цветовой палитры, что и он.
2. Чтобы показать себя творческой, динамичной и современной личностью, выбирайте цвета, присущие более высокому цветовому профилю.
3. Чтобы продемонстрировать свою надежность, положительность и внушить доверие, выбирайте цвета, соответствующие более низкому цветочному профилю.

Драгоценные камни, связанные со знаком зодиака

Знак зодиака	Даты рождения	Драгоценные камни
Водолей	20 января – 18 февраля	гранат, бирюза
Рыбы	19 февраля – 20 марта	аметист
Овен	21 марта – 20 апреля	гематит, сердолик
Телец	21 апреля – 20 мая	розовый кварц
Близнецы	21 мая – 20 июня	цитрин, тигровый глаз
Рак	21 июня – 20 июля	изумруд, хризопраз
Лев	21 июля – 21 августа	горный хрусталь, оникс

Дева	22 августа – 22 сентября	сердолик
Весы	23 сентября – 22 октября	перидот, гиацинт
Скорпион	23 октября – 22 ноября	аквамарин
Стрелец	23 ноября – 20 декабря	топаз
Козерог	21 декабря – 19 января	рубин

«Белые носки к темному костюму?»

Считаете ли вы правила этикета служащих крупных компаний США в части одежды приемлемыми для российских фирм? Ваше отношение к правилам одежды в американских фирмах? Попробуйте сформулировать правила одежды для работников своей организации. Ответы оцениваются по десятибалльной шкале. Всего до 30 баллов.

Американские служащие крупных компаний в части одежды обязаны:

- Следовать кодексу вашей фирмы, каким бы он ни был (в Калифорнии служащие некоторых учреждений, например независимых кинокомпаний, редко ходят в костюмах; не вздумайте брать с них пример, если работаете в одном из бостонских банков).
- В рамках кодекса одежды, принятого в вашей фирме, выбирайте цвет и покрой, которые вам больше всего подходят. Галстук должны носить все служащие, но вам больше идет, скажем, не синий или коричневый, а серый с красным.
- Если носите украшения, они должны быть изящными и строгими, а не кричащими, яркими или слишком большими. У женщин украшения нередко образуют ансамбль с нарядом определенного оттенка, но они при этом не должны выглядеть как драгоценности для бального платья, которые уместно надеть на праздничный субботний вечер.
- Любая деталь вашего наряда — от обуви до галстука или заколки в волосах — должна гармонировать с остальными и содержаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или платье тщательно отутюжены, на галстук — никаких пятен.

В рабочей обстановке нельзя:

- 1) приходиться в одном и том же два дня кряду;
- 2) надевать белые носки к темному костюму;
- 3) надевать галстук с пятнами от еды (разве что они совершенно неразличимы на фоне пестрого рисунка ткани). И т. д.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Алехина, И. Имидж и этикет делового человека / И. Алехина. — 2-е изд. — М. : Дело, 2001.

Архангельская, М.Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам / М.Д. Архангельская. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2002.

Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений : учеб. пособие / Р.Н. Ботавина. — М. : Финансы и статистика, 2001.

Честара, Д. Деловой этикет : паблик рилейшнз для всех и для каждого / Д. Честара ; пер. с англ. Л. Бесковой. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001.

Современная энциклопедия : этикет / авт.-сост. И.Е. Гусев. — Минск : Харвест, 2000.

Организационное поведение : учебник для вузов / А.Н. Силин [и др.]. — Тюмень : Вектор Бук, 1998.

Тульчинский, Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения / Г.Л. Тульчинский. — М. : Вершина, 2006.

Уткин, Э.А. Этика бизнеса : учебник для вузов / Э.А. Уткин. — М. : Зерцало, 2000.

Энциклопедия этикета / сост. О.И. Максименко. — М. : АСТ; Астрель, 2001.

Глава XV

ПОСРЕДНИЧЕСТВО, ПЕРЕГОВОРЫ

Переговоры — это торг, а не уступка

Всякое обещание должно быть выполнено

Альтернативные способы разрешения конфликтов. Неформальный арбитраж. Двухколейный подход. Переговоры. Консенсус. Посредничество. Выработка упрощенных правил посредничества. Как успешно провести переговоры? Манеры и стили, моральный кодекс переговоров.

1. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ НЕФОРМАЛЬНЫЕ СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Описание неформальных процедур управления конфликтами дается в коллективной монографии «Юридический конфликт: процедуры разрешения», где подчеркивается, что главной чертой юридического способа разрешения конфликтов является его регламентированность правовыми нормами. Однако формализация действий и отношений сторон в юридических процедурах иногда препятствует договоренностям, усложняет переговорный процесс. В таких случаях выгоднее пользоваться неформальными, или квазиюридическими, методами разрешения конфликтов¹.

Во всем мире существует практика применения альтернативных способов разрешения споров (АРС), или по-английски — *Alternative Dispute Resolution (ADR)*. Принято выделять три основных вида АРС: переговоры; посредничество (медиация); мини-процесс. Все они высту-

¹ См.: *Юридический конфликт: процедуры разрешения*. М., 1995. С. 153–158.

пают как альтернатива по отношению к официальному правосудию, к судебной системе государства. Судебное разбирательство предполагает противостояние сторон, что еще больше обостряет отношения между ними. Альтернативные же способы разрешения конфликтов основной своей задачей ставят преодоление конфликта между сторонами с сохранением возможности их дальнейшего сотрудничества. Основа всех методов АРС — выяснение и удовлетворение интересов конфликтующих сторон на основе компромисса. Самый распространенный способ разрешения споров с позиции интересов обеих сторон — переговоры. Переговоры — это процесс, посредством которого стороны, вовлеченные в конфликт, обсуждают его друг с другом, стараясь достичь взаимоприемлемого соглашения без участия иных лиц.

Посредничество (медиация) — это процесс разрешения спора между сторонами на основе переговоров с участием нейтрального посредника. Это метод, при котором ничего не решается без согласия сторон. Медиация нацелена на удовлетворение интересов каждой из сторон и приводит к ситуации обоюдного выигрыша. Медиацией могут разрешаться любые споры, в которых стороны действительно хотят уладить свои разногласия.

Методы неформальных альтернативных способов разрешения конфликтов давно завоевали популярность

Таблица 15.1

Неформальные методы разрешения конфликтов

Методы разрешения конфликтов	Их виды, содержание
Неформальный арбитраж	Обязывающий, рекомендательный, окончательного предложения, ограниченный
Посредничество	Арбитр, челнок, контролер процесса, провайдер, советник. Нейтральный слушатель, содействие, смешанные способы
Двухколейный подход	Посредничество + переговоры
Переговоры	По объекту и предмету, субъектам, по содержанию и формам проведения
Консенсус	Решение, против которого никто не возражает

за рубежом. В США около 90 % исков разрешается с помощью примирительных процедур до начала судебного разбирательства. В Китае и Японии издавна согласительные процедуры являются естественным компонентом конфуцианской модели поведения. Арабские страны, создавая свою судебную систему, изначально ориентировались на негосударственный третейский суд как ее основу. В России подобная практика пока не получила широкого распространения.

Между тем организации могут самостоятельно принять решение придерживаться практики использования альтернативных способов разрешения конфликтов. В данном случае организация признает, что для многих конфликтов существует менее дорогостоящий, более легкий в применении и более эффективный способ разрешения, чем традиционный судебный процесс, — использование альтернативных методов, часто позволяющих избежать больших расходов и неприятностей, связанных с судебным разбирательством. В связи с этим в случае возникновения спорных вопросов с другой фирмой организация изучает возможность добросовестно уладить конфликт с помощью прямых переговоров или альтернативного метода разрешения конфликта до начала полномасштабного судебного разбирательства. Если компания или другая сторона сочтет, что конфликт не может быть улажен неформальными методами или этот метод не принесет удовлетворительных для обеих сторон результатов, любая из сторон может обратиться в суд.

В числе таких методов применяется *обязывающий арбитраж*, суть которого заключается в том, что нейтральное лицо, арбитр из числа уважаемых обеими сторонами известных людей рассматривает вопрос и выносит окончательное решение, обязательное для обеих сторон. *Рекомендательный арбитраж* отличается от обязывающего тем, что решение арбитра носит рекомендательный характер. Стороны могут его и не принять. При применении арбитража окончательного предложения каждая из сторон предлагает свой вариант. Арбитр выбирает один из них без всяких изменений. В *ограниченном арбитраже* стороны устанавливают пределы рассмотрения дела еще до начала разбирательства. Ограничения, гра-

ницы устанавливаются, чтобы снизить риск. В отличие от арбитров *посредники*, или медиаторы, ничего не решают. Они выступают в качестве нейтрального слушателя, организуют контакты, дают советы, содействуют поиску фактов для выработки соглашения.

Смешанные способы используют таким образом: один из пунктов своих разногласий стороны передают арбитру, а остальные решают с помощью посредника. В *двухколейном подходе* применяют и посредничество и переговоры. В ходе *переговоров* обычно много уходит времени на согласование решения, которое бы устраивало обе стороны без всяких возражений. Эта процедура используется только при решении наиболее важных вопросов, а решение, принятое таким способом, называют *консенсус*.

Неформальные альтернативные процедуры являются дополнением правовых, нормативных механизмов разрешения конфликтов, и все рассмотренные выше методы можно назвать согласительными, консенсуальными. Но следует иметь в виду, что консенсус всегда требует многократного согласования позиций, использование его ведет к затягиванию принятия важных правовых актов, решения получаются расплывчатыми. Поэтому путем консенсуса решаются только наиболее важные вопросы.

2. МЕДИАЦИЯ. РОЛИ ПОСРЕДНИКА. ВЫРАБОТКА УПРОЩЕННЫХ ПРАВИЛ ПОСРЕДНИЧЕСТВА

Медиация, или посредничество, широко применяется практически при разрешении всех типов социальных конфликтов. Посредник становится между двумя враждующими сторонами и помогает им найти решение проблемы. Он стремится быть объективным и нейтральным, так как не вовлечен в саму проблему. Его роль — превратить оппонентов в партнеров, помочь обеим сторонам получить то, к чему они стремятся; найти взаимовыгодные решения. В зависимости от ситуации и пожеланий сторон посредник может играть различные роли в конфликте.

Процесс медиации является добровольным, а медиатор свободно выбранным. В медиации спорщики сами вырабатывают и принимают решения. Они добровольно

берут на себя обязательство выполнять принятые ими совместно решения. Медиация изначально направлена на поиск согласия, а не на выяснение того, кто виноват. Медиация проходит конфиденциально. Любая сторона имеет возможность в любой момент отказаться от продолжения процесса. Процесс медиации относительно непродолжителен по сравнению с судебными процедурами¹. Нередко в роли медиатора выступают действующий руководитель, топ-менеджеры, авторитетные бывшие руководители, политики.

Чтобы уточнить функции посредника, рекомендуется провести на занятии мозговую атаку: «*Роли посредника*». Какие функции играет посредник в разрешении конфликта? Обсуждение роли посредника в решении конфликта: посредник помогает обеим сторонам получить то, к чему они стремятся. Кто может быть посредником? Какими качествами он должен обладать?

Посредник в роли *арбитра* участвует в разрешении конфликта, переговорах, согласительных процедурах, вырабатывает рекомендации, обязательные к выполнению или рекомендательные.

Посредник может выступать также в качестве *челнока*. Челнок посещает каждую спорящую сторону отдельно и служит передатчиком предложений и альтернатив. В некоторых случаях предлагает свои предложения. Челночная дипломатия широко используется в международных делах.

Контролер процесса — третья сторона имеет жесткий контроль над процессом переговоров, но не над их содержанием. Посредник не принимает решений, рекомендаций, а помогает сторонам осознать альтернативы, прийти к консенсусу, удовлетворяющему потребности обеих сторон.

Провайдер процесса — третья сторона создает условия для встречи сторон, предоставляя им помещение и услуги. Посредник в качестве провайдера направляет стороны на применение определенных процедур, оказывает содействие.

¹ См.: *Конфликтология* : учебник / под ред. А.С. Кармина. СПб., 2001. С. 402–403.

Советники по содержанию, по процессу. Эксперты, медиаторы, консультанты представляют нужную информацию, проверенную на практике, консультируют при подготовке аргументов. Участники конфликта запрашивают совет эксперта, консультанта по разрешению конфликтов по каким-то вопросам, процедуре, интересуются их мнением.

Советник-конфликтолог помогает разрешить ситуацию, давая советы о том, что должны сделать стороны. Эти советы не должны восприниматься как указания. Выбор альтернатив остается за самими участниками конфликта, даже если это будет сильно отличаться от предлагаемых предложений. Важно не давать вовлекать себя в обсуждение того, насколько ужасно их положение и что правда на их стороне. Обращать их внимание на точку зрения другой стороны.

Ролевая игра: «Посредничество по этапам» — технология посредничества. Участники занятия делятся на 4–5 пар и каждой из них дается задание стать сторонами в конфликте, который они будут представлять. Несколько человек становятся медиаторами, экспертами. При проведении этой ролевой игры используются материалы из книги Х. Корнелиус и Ш. Фэйр¹. *На начальном этапе* необходимо прежде всего правильно расположить участников. Предпочтительнее не усаживать участников друг против друга. Для записи наиболее важных аспектов проблемы использовать доску или ватман (большой лист бумаги). Установить график времени. Затем пояснить свою роль посредника: вы направляете процесс, не прибегая к оценкам ситуации. Участники сами должны руководить содержанием процесса. Для достижения большей искренности можно предложить соблюдать конфиденциальность. Уточнить в самом начале, насколько все участники понимают суть процедуры и соглашаются с ней. Спросить, не будет ли добавлений? Готовы ли обе стороны опробовать этот процесс на практике?

Обсудите предъявленные к ним требования, «я-высказывания», общую направленность процесса и оди-

¹ См.: Корнелиус, Х. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. М., 1992. С. 191–199.

наковость участия. «Я-высказывание» предполагает, что каждый начинает свое выступление со слов: «Из моего опыта...», «С моей точки зрения...», «Я считаю, что...», чтобы эти заявления рассматривались как личные, а не как неопровержимые факты или обобщения. Участники должны избегать обвинений в адрес других и не навешивать собственные ярлыки на поведение других. Например: «Вы нарочно ставите громкую музыку, чтобы раздражать меня» — может быть трансформировано так: «Когда я слышу громкую музыку у вас, мне трудно заниматься, так как это вызывает у меня раздражение». Предложить участникам обсудить волнующую их проблему.

При установлении направленности процесса упор делается на обсуждение будущего, а не прошлого. «*Что мы можем сделать теперь?*» Все обиды, боль остаются в прошлом. Многие профессиональные медиаторы соглашаются на посредничество только при наличии готовности сторон к такому подходу. Но в некоторых случаях стороны должны выговориться, высказать накопившиеся у них по отношению друг к другу чувства и разобраться в старом, прежде чем перейти к обсуждению их нынешних разногласий. Периодические очищения души необходимы для продолжения длительных отношений.

Обеспечение равного участия всех сторон направлено на то, чтобы обе стороны имели возможность выразить свое мнение и выслушать других.

На втором этапе — в ходе самого процесса можно прибегать к картам конфликта, периодическим резюме и перерывам в дискуссии. Необходимо постоянно повторять главные мысли, нацеливая участников на открытие новых альтернатив, что вы недовольны существующим положением дел и хотели бы найти пути его улучшения. Отмечать точки соприкосновения, где есть совпадение интересов. Посредник может выдвигать и свои альтернативы, но они не должны восприниматься как директивы. Не надо бояться перерывов в разговоре, наоборот, делать перерыв при сильном накале страстей.

Можно попросить каждого участника поделиться своими представлениями о будущем с описанием желаемого ими исхода. Спросить их: «*Какой вам хотелось бы видеть ситуацию?*», «Как бы выглядела эта ситуа-

ция, если бы все было нормально?». Прошлое представляет ценность постольку, поскольку в нем содержится информация, необходимая для принятия решений сегодня. Упор на будущее предотвращает взаимные обвинения, разжигание старых обид. Необходимо добиваться позитивного настроения.

Для ориентации на действия полезно задавать вопросы: «Что можете сделать вы, чтобы добиться желаемого вами исхода?», «Что мы будем делать дальше?». Прибегайте к вопросам для того, чтобы перефразировать конфликтные идеи. Создавайте новые углы зрения, попросив участников высказаться, принять точку зрения противоположную их собственной.

Можно дать участникам задания для самостоятельной работы. Предложить оппонентам представить себе сценарий, при котором бы они оказались в положении другого человека. Или несколько сценариев «А что, если бы...», в которых апробировать новые альтернативы.

Придайте ценность индивидуальным различиям в стилях, мнениях, вкусах. Например: «Для тебя, Катя, очень важен этикет одежды, а Николай выражает одеждой свою индивидуальность. Ничего плохого в этом нет, вам надо принимать другого таким, какой он есть».

Х. Корнелиус и Ш. Фейр приводят еще один интересный прием, который обозначают как *уравновешение неудовлетворенности*. В трудных ситуациях страсти бывают очень накалены, к моменту появления посредника стороны настроены враждебно. Ни одна из сторон не хочет выигрыша другой. Поэтому самое большее, на что может надеяться посредник, — это сделать так, чтобы та и иная сторона была одинаково недовольна исходом. Уступки, на которые вынуждены пойти обе стороны, кажутся приемлемыми, если они знают, что их противник также не выигрывает. Но прошлое при этом все же остается позади и появляется шанс на будущее.

Третий этап: завершение процесса медиации. Привести участников хоть к какому-то результату. Подвести итог и записать соглашения, к которым пришла каждая сторона. Попросить в конце обменяться рукопожатиями. Договориться встретиться еще раз, напомнить о взятых ими обещаниях и т. д.

Какие еще методы применяются в организации посредничества? А.Н. Чумиков в своей книге «Связи с общественностью» предлагает использовать семь стадий медиаторского процесса: стадия № 1 — формирование алгоритма работы и доверия; стадия № 2 — анализ фактов и выявление проблем; стадия № 3 — поиск альтернатив; стадия № 4 — взаимодействие и принятие решения; стадия № 5 — составление итогового документа; стадия № 6 — правовая процедура и утверждение соглашения; стадия № 7 — выполнение, пересмотр и коррективы соглашения¹.

Какие существуют правила в процедуре посредничества? Выработка правил посредничества сводится к трем основным положениям: придите к согласию, выслушайте каждого, разрешите конфликт. Здесь же возникает вопрос о том, какими навыками должен обладать посредник? Выделяются такие навыки, как творческий подход, эмпатия, активный нейтралитет, контроль над эмоциями и т. д.² На занятии можно обсудить предлагаемые правила и дополнить их. Упрощенные правила посредничества, рекомендуемые Х. Корнелиус и Ш. Фейр:

Придите к согласию

Вам, как посреднику, необходимо познакомить участников конфликта с вашей ролью и пояснить ее. Вам, например, следует сказать о следующем.

- Наша задача — решить проблему.
- Без обвинений.
- Без оправданий.
- Не прерывая друг друга.
- Говоря только правду.

Выслушайте каждого

- Каждый участник расскажет, что произошло с ним, в то время как другие слушают его.
- Каждый слушающий повторяет то, что было сказано до него своими словами, во избежание недопонимания.
- Каждая сторона рассказывает о своем отношении к конфликту.

¹ См.: Чумиков, А.Н. Связи с общественностью : учеб. пособие. М., 2001. С. 224–233.

² См.: Корнелиус, Х. Выиграть может каждый : как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фейр. С. 188.

Разрешите конфликт

- Каждая сторона объясняет, что ей необходимо для достижения соглашения.
- Соглашение может быть записано на бумагу и подписано каждой стороной.
- Покажите, что разногласия можно решать лучшим способом, чем они делали до этого.

Упражнение: «Как разделить 19 верблюдов?» Как разделить 19 верблюдов по завещанию шейха между тремя сыновьями: первому — половину, второму — четверть, третьему — одну пятую.

Другие конфликтные ситуации, предложенные участниками занятия. Составить карту конфликта, провести обсуждение. Определить цель на будущее. Какой вам хотелось бы видеть ситуацию? Как бы выглядела эта ситуация, если бы все было нормально? Что мы будем делать дальше?

3. КАК УСПЕШНО ПРОВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ. МАНЕРЫ И СТИЛИ, МОРАЛЬНЫЙ КОДЕКС ПЕРЕГОВОРОВ

В управлении конфликтами переговоры являются очень эффективным средством решения спорных проблем, но и достаточно трудным, сложным делом по методам, процедурам реализации. Переговоры — это прежде всего взаимодействие, целью которого является стремление договориться о чем-либо. Однако в основе переговоров конфликтующих сторон всегда лежит спорное положение, выражающее противоположные цели и интересы, реализуется противоборство сторон за обладание предметом конфликта, делаются попытки навязать свое видение другой стороне. Поэтому необходимо тщательно готовиться к любым переговорам. В переговорах мы всегда имеем дело с конкретными людьми и с вполне определенной проблемой, а не с виртуальной, не с абстрактной. Подготовка к переговорам требует изучения их видов, механизма проведения, овладения практическими навыками переговорного процесса.

Р. Фишер и *Д. Эртель* в своей книге «Подготовка к переговорам» отмечают: «С какой бы темой ведения переговоров мы ни сталкивались — от внутренней проб-

лемы на рабочем месте до международной торговли, от желания получить прибавку к зарплате до приобретения предприятия, от переговоров с профсоюзами до переговоров с русскими, — везде отсутствие подготовки представляет собой, по всей видимости, наш наиболее серьезный недостаток, причем независимо от того, продолжаются переговоры или даже еще не начинались, — каким бы опытом мы ни располагали»¹.

Вести или не вести переговоры? Такое решение принимает каждый из участников социального взаимодействия самостоятельно или под влиянием посредников. Переговоры являются более предпочтительным поведением в конфликте и их проведение соответствует интересам каждой из сторон, но не всегда и не везде. Практика свидетельствует, что стороны могут принять решение не вступать в переговоры, если их проведение связано с нарушением законов или с экономической, политической конъюнктурой, с возможными осложнениями, если прогнозируется неблагоприятный сдвиг баланса сил после переговоров, ухудшение своего имиджа, если не доверяют другой стороне, это не входит в их интересы, не склонны раскрывать информацию другой стороне, не обладают достаточными ресурсами, боятся проиграть. Стороны могут не обладать достаточными полномочиями для ведения переговоров и тогда они становятся просто ненужными. И наоборот, стороны могут вести переговоры, так как имеют на это соответствующие полномочия, хотя бы добиться общественного признания, улучшения своего образа в глазах общественности, чтобы выяснить позиции другой стороны, чувствуют себя компетентными, уверены в своем выигрыше, обладают достаточными ресурсами. Участники конфликта могут вести переговоры для развития или улучшения отношений с другой стороной, но могут использовать их и как прикрытие своей тактики отсрочки, затягивания решения проблемы.

Существует много *типов переговоров*. В зависимости от того, о чем договариваются люди, и от того, как они это делают, различают виды переговоров: о куп-

¹ Фишер, Р. Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель. М., 1996. С. 13.

ле, продаже, торги; политические и дипломатические договоренности, пакты и т. д. По объекту и предмету переговоры могут быть финансовые и экономические; деловые и политические; военные и дипломатические; другие. По субъектам, количеству участников переговоры делятся на индивидуальные (2 человека); с участием третьего лица; коллективные, командные; групповые, многосторонние. Многосторонние переговоры ведут не два субъекта, а несколько. Обязателен протокол заседаний, секретариат, выбор председателя и др.

По своему содержанию переговоры всегда являются торгами. Торг — заключение юридической сделки с любым лицом, предложившим самые выгодные условия. Судебный процесс — торг между защитой и обвинением. Купля — продажа товаров происходит в форме публичных торгов. Всякие торги являются формой разрешения конфликтов.

По формам проведения переговоров различают: деловой разговор; беседу; обсуждение и собеседование; спор, полемику, дискуссию, дебаты, прения, диспут и т. д. Деловой разговор — это всегда переговоры, форма ситуационного контакта. Беседа — это предметный упорядоченный разговор. Спор — это процедура, где один доказывает правильность какой-то мысли, а другой — ее ошибочность. Дискуссия — коллективное обсуждение, вид аргументации в переговорах с целью установления истинности каждого тезиса. Poleмика — это борьба, конфликт мнений, враждебный, непримиримый спор. Диспут, дебаты, прения — все это обмен мнениями в публичной форме на собрании, заседании, конференции. На круглом столе нет четко определенных позиций, все равны, целью является выявление мнений по проблеме.

В ходе мозгового штурма на переговорах высказываются без всяких ограничений любые идеи; в деловой игре идеи обретают форму проектов. Общие правила обсуждения: ключевой вопрос согласуется со всеми участниками обсуждения. Нет ключевого вопроса, нет переговоров. Характер обсуждения, характер критики зависит от формы обсуждения. Например, не рекомендуется критиковать идеи, высказываемые в ходе мозгового штурма, нет идеи — не выступай и т. д.

Регламент и протокол устанавливаются опять же в зависимости от формы обсуждения: круглый стол проводится без регламента, в других случаях без протокола нет и обсуждения.

Предметом переговоров, по мнению В.И. Курбатова, является список принятых предложений из пакетов предложений участников переговорного процесса¹. В предметное поле переговоров входит только то, что принято обеими сторонами, их претензии и притязания. Нет согласия сторон — нет переговоров. Началом переговоров является готовность обсуждать предложения сторон. Сам по себе конфликт не может быть предметом переговорного процесса. Проблемное поле переговоров — упорядоченное соотношение предмета переговоров, позиций сторон, процедуры переговоров и множества пропозиций (оснований позиций). Перед переговорами важно подготовиться к худшему — просчитать все возможные негативные варианты.

Необходимо понять претензии — требования оппонента и притязания — заявку на изменение или сохранение положения. По ним формируется позиция — пакет предложений, торгов, уступок. Позиция формулируется одной стороной и принимается другой как предложение о распределении влияния в зоне конфликта. Переговоры — это не перетягивание каната, а установление равновесия, хотя они могут проходить и как позиционная война. Позиция должна быть ясной и четкой. Не употреблять неясных, спорных концептов, терминов. Основные положения позиции должны быть сформулированы однозначно. Необходимо избегать образности в формулировках. Позиция по сути есть тезис, должна быть предельно лаконичной. Не должна содержать условных предложений, формулироваться конкретно, без абстрактных определений. Не должна содержать противоречия или самоотрицания.

В подготовке и проведении переговоров существует определенная последовательность шагов и можно выделить следующие фазы.

¹ См.: Курбатов, В.И. Как успешно провести переговоры: пособие для деловых людей. Ростов н/Д; М., 1997. С. 18–25.

1. Анализ проблемы, формирование своей позиции, определение вариантов решения.
2. Согласование места, времени, цели, участников переговоров, регламента.
3. Ведение самих переговоров, обсуждение разногласий.
4. Принятие решения, соглашения.
5. Завершение переговорного процесса, анализ результатов переговоров, реализация соглашений.

Анализ проблемы предполагает формирование концепции и собственной позиции; определение возможных вариантов решения; пакет предложений; заинтересованность в переговорах. Начать лучше всего с обдумывания целей: что вы хотите, что готовы за это отдать? Что хотят ваши оппоненты? Достаточно ли у вас информации о вопросах, предлагаемых к обсуждению, есть ли у вас соответствующие документы и досье, знакомы ли вы с историей вопроса? Проанализировать юридические аспекты, ограничения во времени, краткосрочные и долгосрочные преимущества и недостатки. Поработать с альтернативами, связываем ли мы себя в самом начале обещаниями либо просто информируем оппонентов о своих насущных проблемах, как выстраиваем нашу линию аргументации? Насколько сильны позиции другой стороны? В чем мы можем уступить? Проработать варианты, в чем мы зависим от оппонента, какими полномочиями он обладает?

Обе стороны должны быть заинтересованы в проведении переговоров и достижении результата. Процесс переговоров может начаться, по мнению А.В. Дмитриева, если стороны помимо противоречивых интересов имеют и значимые общие интересы; считают возможным достижение определенного понимания или соглашения, которое для них более выгодно, чем другие альтернативы; вступают в дискуссию в поисках взаимно удовлетворяющего решения¹.

При подготовке к переговорам очень важно определить и согласовать следующие моменты. 1. Место,

¹ См.: Дмитриев, А.В. Конфликтология : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2000. С. 249.

время проведения переговоров, консультаций, встреч посредников. 2. Общую цель переговоров, их характер, содержание, основания. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением. 3. Соглашение по составу участников переговорного процесса, их полномочий, представительности. 4. Принять согласованный регламент, повестку дня.

Переговоры всегда лучше вести как минимум вдвоем, а еще лучше подготовленной командой. *Как начинаются переговоры?* Переговоры обычно начинаются с представления сторон друг другу, обмена визитками, размещением за столом. Затем следует небольшое вступление, чтобы снять психологические барьеры, создать благоприятную атмосферу. Потом уточняются взаимные интересы, позиции сторон, предложения, происходит обмен информацией. Главным результатом деловых переговоров должно стать принятие решений.

Ведение самих переговоров предполагает, во-первых, уточнение интересов, концепций, точек зрения и позиций участников. Во-вторых, обсуждение позиций, разногласий, обоснование своих взглядов и предложений, аргументация. В-третьих, сближение, согласование позиций и выработка договоренностей, общего соглашения.

Достижение соглашений — это не только формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений, но и принятие заключительного протокола. Формой такого протокола могут быть договор или пакт, соглашение, протокол, протокол о намерениях, декларация, меморандум, джентльменское соглашение, конвенция. Переговорный процесс завершается после того, как проанализированы результаты переговоров и выполнены достигнутые соглашения.

С. Агамс в своей работе «Профессиональные продажи и коммерческие переговоры» выделяет не пять, а восемь фаз эффективных переговоров. Исследование. Подготовка. Открытие. Суть. Сигналы. Торг. Заключение. Последующее отслеживание¹. Он включает, например, в фазу подготовки получение сведений о вероят-

¹ См.: Агамс, С. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры. Минск, 1998. С. 109 – 111.

ных потребностях покупателя; анализ желательных, вероятных, обязательных потребностей; ценность ваших уступок; их преимущества; вероятность уступок с другой стороны; вероятная исходная позиция, вероятные возражения, переход от исходной позиции к взаимному согласию. Важное значение имеют сигналы о возможном компромиссе, проведение торга.

Манеры и стили переговоров. Стиль — это человек, его манера поведения, отношение к другим. Деловой стиль ориентирован на получение конструктивного результата. Силовой — на подавление или подчинение одной из позиций. Различают также твердый конфликтный стиль и борьбу (конфронтацию). Мягкий стиль и сотрудничество достигается компромиссами, маневрами позиций, конвенциями. Позиции сторон определяются либо отношением к проблеме, либо отношением к оппоненту. Необходимо выявить проблему в чистом виде, независимо от того, кто как к ней относится, используя объективные критерии оценки проблемы, а не свой интерес и намерения.

И. Вагин отмечает, что на свете существует бесчисленное множество методик ведения переговоров. И у всякого уважающего себя переговорщика имеется набор «волшебных» правил, которые обеспечивают непрерывный успех.

Пять шагов стратегических переговоров

1. Нельзя реагировать на провокации оппонента. Переговорщик должен ставить определенную психологическую защиту, сдерживать свои реакции.
2. Нужно перейти на сторону оппонента, обезоружить его с помощью вежливых фраз (например: «Да, я вас понимаю»). Демонстрировать понимание интересов и позиции собеседника необходимо, даже если на деле вас его проблемы совершенно не волнуют.
3. Если дела идут плохо, меняйте тактику. Лучше использовать другую игру, чем привести переговоры к полному краху.
4. Постройте для собеседника «золотой мост», чтобы ему легко и приятно было с вами соглашаться. Помогайте оппоненту, выражайтесь ясно и вежливо.
5. Сделайте так, чтобы оппоненту было сложно сказать «нет».

А главное, никогда не открывайте свои болевые точки, не торопитесь и вовремя делайте паузы и по возмож-

ности признавайте тезисы оппонента (но не уступайте). При этом не говорите ни да ни нет («Да, я понимаю, что вы имеете в виду, и вместе с тем...»).

Существуют также *практические рекомендации*

- Побольше молчите и слушайте. Демонстрируйте интерес, даже если такового у вас и нет.
- Не повышайте голос, всегда говорите спокойно, ровно, тихо.
- Не говорите «нет» ни при каких обстоятельствах.
- Периодически используйте юмор (шутки, анекдоты) и «лирические отступления».
- Четко определите для себя позицию оппонента, чего он хочет¹.

В переговорном процессе применяются такие *техники взаимодействия*, как *техника борьбы*, *реализация преимуществ*. Это умение поставить нужный вопрос, заставить оправдываться, реализация преимуществ на каждом этапе общения, наращивание инициативы путем давления и маневра, атакой на аргументы, изменение темы, неожиданные признания, альянс и др. Техника раскола группы, раздувание группового конфликта. Используется метод постоянного диалога на тему, кто занимает ключевые посты в команде, обращение не к лидеру группы. Обращение к другому внешнему лидеру, а не к тому, кто официально числится в авторитетах данной команды. Деление на подгруппы: реформаторов и догматиков и т.п. В итоге в группе начинается внутренняя борьба за власть и авторитет, происходит разобщение.

Сотрудничество и кооперация предполагает наличие обратной связи: требование — ответ на требование, вопрос — ответ на вопрос. Словом или делом подтверждается любой ответ партнера. Сотрудничать — значит вести честную игру. Даже при полном несогласии сторон согласиться с тем фактом, что есть основания для такого разногласия, это будет позитивным моментом на общем негативном фоне.

Согласование интересов — одна из наиболее трудных процедур на любых переговорах. Чтобы достичь разумного решения, надо помнить об интересах, а не о позициях.

¹ См.: Вагин, И.О. Мастер-класс : переговоры. М. : АСТ ; Астрель ; Транзиткнига, 2005. С. 10 — 11.

Проблему определяют интересы. Основная проблема переговоров не в самой конфликтной ситуации, а в конфликте интересов, потребностей. Необходимо найти пути реализации интересов без ущерба другой стороне. Можно порекомендовать составить два перечня потребностей: свои и потребности партнера. Объяснить свои интересы. Признать, что свои и чужие интересы являются частью проблемы в переговорах. Сделать описание интересов и доводов с точки зрения их обоснованности, а потом выводы и предложения. Найти альтернативы, расширять количество подходов в решении проблемы. Посмотреть на проблему с разных сторон: глазами оппонента, экспертов, аналитиков. Искать взаимную выгоду¹. Можно использовать метод мозгового штурма: описание ситуации и проблемы; диагноз состояния дел; сортировка проблем; ввод новой информации; разработка гипотез; проверка их соответствия фактам.

Из тактических приемов на переговорах нередко применяется также принцип *пакетирования*, когда к обсуждению предлагается не один вопрос, а сразу несколько. В общий пакет складываются привлекательные и не столь интересные для партнера предложения. Другая сторона, заинтересованная в каких-либо предложениях, может принять и остальные. Можно завязать требования, а потом снять их, сделав уступку, ожидая в ответ такой же уступки. Применяется прием расстановки ложных акцентов в собственной позиции, выдвижения требований в последнюю минуту и др.²

Золотые правила ведения переговоров, сформулированные В.И. Курбатовым, включают в себя следующие положения.

- Требуйте по максимуму. Спуститься вниз можно всегда, подняться снова вверх — никогда.
- Узнайте весь список покупок вашего собеседника прежде, чем начать переговоры с использованием открытых вопросов.
- Все время держите в уме весь свой пакет предложений.

¹ См.: Агамс, С. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры. Минск, 1998. С. 106 — 108.

² См.: Уткин, Э.А. Этика бизнеса. С. 87 — 88.

- Постоянно просчитывайте варианты, чтобы суметь ответить на любой догматический подход.
- Не позволяйте себе быть рассеянным¹.

Во время переговоров следует очень осторожно подбирать слова и выражения, следить за своей речью, с пониманием относиться к высказываниям других, начинать обсуждение с простых и легких вопросов, а затем уже переходить к более трудным проблемам. В литературе существует немало хороших советов, принципов, как вести переговоры, что можно делать, а чего нельзя. У любого менеджера в процессе коммуникаций накапливается также свой собственный опыт ведения переговоров, вырабатывается свой стиль контактов и общения. Поэтому каждый из менеджеров может критически оценить эффективность предлагаемых методов ведения переговоров. Обобщая все эти общие правила, принципы, можно выделить наиболее актуальные, чаще всего применяемые приемы ведения переговоров в бизнесе.

Следует начинать беседу с общих нейтральных тем, а не с вопросов, по которым вы заведомо расходитесь во мнениях. Это облегчает контакты при переходе к деловой части переговоров. Обращайте внимание на невербальные коммуникации, не только на произнесенные слова, тон разговора, но и на выражение лица, пожатие рук, позы, жесты, взгляды, движения зрачков глаз. Следите за собственными действиями. Важно научиться управлять своими телодвижениями, мимикой во время деловых встреч. Язык жестов очень полезно применять при ведении переговоров. Сложенные руки или ноги свидетельствуют о закрытости позиции партнера. В этом случае вам следует работать с эмоциональным настроем партнера и расположить его к себе. Только после раскрытия партнера можно начинать вести переговоры.

В процессе ведения переговоров следует различать *позицию «да»* и *позицию «нет»*². Пока партнер не ответил нам отказом или согласием, он находится в нейтральном

¹ См.: Курбатов, В.И. Как успешно провести переговоры. С. 18 — 25.

² Тренин, Н.Н. Управление конфликтами: учеб.-практич. пособие. М., 1999. С. 40 — 41.

состоянии. Совершив отказ, партнер переходит в позицию «нет», а дав согласие — в позицию «да». Позиции «да» и «нет» обладают некоторой инерционностью. Поэтому при ведении трудных переговоров следует начать с вопросов, на которые согласие партнера получить наиболее легко. После этого наш партнер переходит в позицию «да». Закрепив партнера в позиции «да», мы увеличиваем наши шансы на благополучный исход переговоров. Большая ошибка во время трудных переговоров — делать партнеру предложения, на которые он может ответить отказом. Скорее всего, это приведет к переходу партнера в позицию «нет» с последующим повышением вероятности провала переговоров. При завершении переговоров партнер напрягается, как бы готовясь встать. Это сигнал окончания переговоров. Читая такие сигналы, мы оказываемся в состоянии избежать многих ошибок.

В практике делового взаимодействия, по мнению Э.А. Уткина, обычно выделяются *знаки одобрения* действий партнера — заинтересованный взгляд, раскрепощенность позы; развернутые в сторону собеседника ладони рук, произвольные, чуть заметные кивки головой, легкое прикосновение к руке или плечу партнера, одобрительные реплики; уважительный тон разговора. Задумчивое выражение глаз, сопровождаемое характерным положением ладони у щеки, свидетельствует, что собеседника что-то заинтересовало. Если партнер сознательно отводит глаза от собеседника — выражение недовольства, досады. Покусывание дужки оправы или протирание стекол очков — время собеседника для анализа идей или предложений. К защите относится холодный, чуть прищуренный взгляд, искусственная улыбка (может произойти срыв). Руки, скрещенные на груди, покачивание головы, резкие жесты, нетерпеливый взгляд свидетельствует о неприязни вашей позиции партнером, когда он с трудом себя сдерживает, чтобы не прервать вас. Приподнятые плечи и опущенная голова, рисование на листе бумаги говорит о том, что ваш собеседник оскорблен вашими словами, надо постараться переключить разговор на другую тему. Короткое вялое рукопожатие сухих рук может свидетельствовать о безразличии, влажные ладони бывают у людей при сильном волнении. Трудно вести деловой разговор с

человеком, у которого насуплены брови, наклонена вперед голова, широко расставлены на столе локти, пальцы сжаты в кулаки или сцеплены в замок¹.

Переговоры — это торг, а не уступка. Поэтому узнайте весь список покупок вашего собеседника прежде, чем начать переговоры с использованием открытых вопросов. Не делайте предложения до момента, пока не составили перечень всего того, о чем хотели бы поторговаться, что изменить. Не дарите уступку, а упорно торгуйтесь за нее взамен на уступку такой же или большей ценности. Переговоры подразумевают, что совместное решение будет принято обоими партнерами. В переговорах обе стороны обладают правом вето. Поэтому имеет смысл требовать по максимуму, так как спуститься вниз можно всегда, подняться снова вверх — будет очень не просто. Важно также сосредоточиться на интересах сторон, на проблеме, скрытых нуждах, а не на позициях. Все время держите в уме весь свой пакет предложений. Постоянно просчитывайте варианты, чтобы суметь ответить на любой подход. Предложите партнеру взаимовыгодные варианты. Соглашение должно отражать справедливые критерии — рыночные цены, мнение экспертов, законы, прецеденты и т. п. Докажите вашему собеседнику, что вести с вами переговоры — одно удовольствие. Не следует указывать на допущенные им неточности, тем более оскорблять достоинство партнера. Критика должна быть корректной, деловой, конструктивной. Старайтесь понять партнера, его точку зрения. Избегайте поучительного тона, неконтролируемых эмоций, не повышайте тональность голоса. Не давайте ложной информации, если даже другая сторона делает это. Если вам необходимо подумать, просмотрите свои заметки или свяжитесь по телефону со своим офисом. Создавайте у партнера чувство, что он тоже, как и вы, заключили выгодную сделку. Все крайние сроки можно, договорившись, перенести.

Обычно при проведении переговоров не рекомендуется принимать первое же предложение; выражать недовольство; интерпретировать ситуацию как «победил — проиграл»; принимать все на свой счет; делать уступки

¹ См.: Уткин, Э.А. Этика бизнеса. С. 89–90.

«по доброте душевной»; вести переговоры, если в этом нет необходимости; давать себя запугать.

Следует быть предельно внимательным к уловкам и нелояльным приемам на переговорах. Это могут быть такие приемы, как уклонение от темы, подмена предмета обсуждения; аргумент к личности, подмена предмета спора обсуждением личных качеств спорящих («ты сам дурак»); намеки, ярлыки, оскорбления; угрозы применения силы, закрыть обсуждение вопроса, покинуть зал, нападки на позицию оппонента как аморальную и др.; приемы против регламента; выходки, заявления, провокации; доводы, искажающие предмет переговоров; софизм, ошибка с целью запутать, демагогия. Используется уклонение от переговоров, преувеличение первоначального требования, блеф — введение партнера в заблуждение, затягивание переговорного процесса, выдвижение неприемлемых требований, имитация ухода с переговоров и др.

В ответ против недобросовестных приемов при переговорах можно применить такие способы: задать вопрос; пропустить некоторые враждебные замечания мимо ушей; использовать враждебные замечания в позитивных целях; раскрыть тактику, показав им, что вы поняли ее; попросить их изложить то же самое позитивно. Обязательно записывайте сказанное; говорите спокойно; прибегайте к юмору; согласитесь обсудить это позднее; попросите перерыва. Обратитесь к партнеру с предложением: «Пожалуйста, повторите, как вы услышали мои слова»; «Можем ли мы обсудить это наедине»¹. Уточнить различие и обсудить его с другой стороной, свести разговор к шутке. Лучшая стратегия на переговорах — спокойно слушать, пока другая сторона «выпускает пар». Этика взаимоотношений приобретает в переговорах приоритетное значение.

Моральный кодекс переговоров. Существует множество процедур ведения переговоров. Очень важно при этом создать атмосферу доверия, открытости, взаимного уважения друг друга. На это направлен и так называемый моральный кодекс переговоров, состоящий из десяти пунктов, который формулирует в своей книге В.И. Курбатов, и другие правила, принципы поведения в ходе переговоров.

¹ Корнелиус, Х. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. С. 178.

1. Презумпция искренности — отказ от подозрения злой воли.
2. Конкретность истины — ни одна из сторон не может считать свою позицию окончательной, пока она не прошла экспертизу взаимного согласования процесса переговоров.
3. Категорический императив истины — говорить только правду и ничего, кроме правды.
4. Всякое обещание должно быть выполнено. Кто верен в малом, тот верен и в великом.
5. Регламент — закон переговоров.
6. Симметричность деятельности — поступай так, как хотел бы, чтобы поступали по отношению к тебе самому.
7. Держаться намеченного пути — «*Cursum tenere*», следовать принципам.
8. Не низводить искусство до заработка. *Cui prodest?* — кому выгодно? Играют ту музыку, которая заказана заплатившим за нее.
9. Принцип дела выше дела принципа. Примат фактов, а не слепое следование принципам.
10. Верно ли это или ложно, но это так. Фиксируется позиция стороны (это так), а верно или нет — остается открытым для обсуждения¹.

Ф. Лютенс, Э.А. Уткин и многие другие исследователи одним из самых эффективных *методов проведения переговоров* считают метод принципиальных переговоров. «Он основывается на поиске такого результата решения проблем, который был бы обоснован справедливыми нормами независимо от воли и желания каждой из сторон, участвующих в переговорах. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что полагается по праву, оставаясь при этом в рамках приличий»². Неблагоприятную почву для принятия решений создают позиционные споры. Позиционное взаимодействие превращается в состязание, когда каждая из сторон принуждает другую сторону изменить свою позицию. Успех обеспечивает согласование интересов, а не позиций. И соглашение в этом случае основано на объективных критериях, поиске скрытых нужд, позитивном поведении участников переговорного процесса.

¹ См.: Курбатов, В.И. Как успешно провести переговоры. С. 18–25.

² Уткин, Э.А. Этика бизнеса. С. 90.

Существуют *особенности ведения переговоров* с представителями других стран, имеющих свои традиции и обычаи делового общения. Китайцы, например, ведут переговоры, четко разграничивая отдельные этапы, уделяя большое внимание внешнему виду партнеров, манерам поведения, налаживанию неформальных, личных отношений. Японцы не допускают к бизнесу, к участию в переговорах женщин. Во время первой встречи принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах. Французы обычно ведут переговоры жестко, дают своей конфронтацией. В США применяются три подхода к переговорам: мягкий, жесткий и принципиальный. Переговоры с этими и другими партнерами всегда требуют тщательной подготовки.

Выводы

В управлении конфликтами наряду с правовыми и социально-психологическими методами повсеместно применяются посредничество, переговоры, неформальный арбитраж. Менеджеры всех уровней должны уметь использовать альтернативные способы разрешения конфликтов, приемы проведения посредничества, принципиальных переговоров. Недобросовестные действия, всякого рода уловки на переговорах обычно не приводят к положительным результатам. Доверие, уважение и надежность лежат в основе любого бизнеса. Если менеджер в конфликте действует с учетом этических факторов, в том числе при проведении переговоров, то, как правило, он реально добивается успеха в бизнесе, признания в деловом мире, уважения окружающих его людей.

Вопросы для обсуждения, повторения, контроля

1. Чем отличается неформальный арбитраж от судебного процесса, от арбитражного суда?
2. Какие неформальные процедуры управления конфликтами чаще всего используются при разрешении конфликтов? Проанализируйте сильные и слабые стороны консенсуса, посредничества, переговоров, двухколейного подхода.

3. Можно ли назвать диалог начальника и подчиненного переговорами?
4. Какие особенности имеют такие модели обсуждения, как круглый стол, мозговой штурм, командная деловая игра, традиционное деловое обсуждение? Что является в них ключевым вопросом?
5. Назовите основные черты дискуссии как вида переговоров (наличие субъектов, цели обсуждения и т. д.).
6. Торги — заключение юридической сделки с любым лицом, предлагающим самые выгодные условия. Всякие торги — специфическая форма разрешения и урегулирования конфликта. Судебный процесс — торг между защитой и обвинением. Торги есть общение и убеждение. Прокомментируйте эти тезисы, как вы это понимаете?
7. Возьмите какую-нибудь реальную ситуацию ведения торгов. Составьте для себя перечень того, что и в какой очередности, в обмен на что можно уступить. Список того, что желательно приобрести. Какие для этого необходимы гарантии? Допустим ли обмен? Как научиться не мелочиться в большой игре и не блефовать в малой?
8. Составьте моральный кодекс переговоров, которому вы всегда следуете (искренность, конкретность истины, соблюдение регламента, симметричность деятельности и др.).
9. Почему сам по себе конфликт не может быть предметом переговоров? Что такое претензии, притязания, позиция, проблемное поле переговоров?
10. Проанализируйте на конкретных примерах фазы переговоров: начало, регламент, обсуждение разногласий, решения, соглашения.
11. Определите особенности стилей переговоров: делового, силового, мягкого.
12. Какие приемы можно использовать в переговорах при применении техники борьбы; раскола группы, раздувания группового конфликта; сотрудничества и кооперации; согласования интересов и др.
13. Какие вы встречали лично в переговорах уловки и нелояльные приемы в речевом общении (уклонение

от темы, подмена предмета спора обсуждением личности, диверсия, софизм, применение силы и т. д.).

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Предложение провести переговоры, соглашение о взаимопонимании, договоры, процедура рассмотрения жалобы и другие документы»

Их подготовка оценивается по десятибалльной системе. До 10 баллов за каждый образец документа применительно к своей организации с учетом ее особенностей и сложившейся ситуации, корпоративной культуры.

При предупреждении и разрешении конфликтов важно опираться на документальную основу. В этих целях используются документы, в которых фиксируются причины, вызывающие конфликтную ситуацию, позиции сторон, участвующих в конфликте, динамика столкновения, прохождение примирительных процедур, обращения в арбитраж и суд. Ниже приводятся образцы ряда таких документов¹. Составьте письмо другой стороне в конфликте с предложением провести переговоры (уладить это дело), соглашение о взаимопонимании, договор об услугах посредника, процедуру рассмотрения жалобы и др., используя предлагаемые образцы. Тему договора, соглашения вы можете определить и сами (протокол о намерениях, договор о гарантиях, договор о разделе сфер влияния и т. д.).

Образец предложения провести переговоры по конфликту оформляется в форме письма, адресованного другой стороне в конфликте:

«Уважаемый (ая) _____. Сообщаю вам, что я намерен уладить наши разногласия и готов, если потребуется для разрешения проблемы, заново рассмотреть вопрос. Я высоко ценю наши взаимоотношения и абсолютно уверен(а), что мы сможем уладить это дело разумно и по справедливости. Приглашаю вас встретиться со мной (поговорить со мной, написать мне) для обсуждения наших разногласий и прошу вас проявить такую же, как у меня, решимость уладить наш конфликт. Благодарю вас за то, что рассмотрели мое предложение. Подпись. Дата».

¹ См.: Ворожейкин, И.Е. Конфликтология / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. С. 192 – 197.

Подобный текст может стать основой не только для письменного приглашения на переговоры, но и для телефонного разговора или личной беседы.

Образец соглашения о взаимопонимании

«Мы, нижеподписавшиеся, признаем, что у нас имелись недоразумения по поводу и хотим избавиться от этих недоразумений. После подробного обсуждения, полностью обдуманного всеми сторонами, мы достигли взаимопонимания в следующем.

Настоящее соглашение не имеет силу юридического обязательства. (Если хотите, чтобы имело, впишите следующее: компенсациями за обязательство в данном соглашении является обмен приведенными выше взаимными обязательствами. Имеется в виду следующее: чтобы обязательство имело юридическую силу, нужно указать, почему оно дается, какую «компенсацию» за свое обязательство получит тот, кто его дал.) Соглашение подписано нами 16 сентября 2007 года».

Образец договора об услугах посредника

«Мы, нижеподписавшиеся, договорившись о компенсации за обязательство в виде обмена взаимными обязательствами, настоящим соглашаемся предложить посреднику следующие проблемы: _____. Каждая сторона обязуется предпринять по крайней мере одну рабочую встречу с нейтральным посредником, выбранным по согласованию сторон, в течение двух недель со дня обращения к нему. Стороны должны приступить к переговорам со всеми полномочиями и с готовностью решить все спорные вопросы. Все стороны согласны нести расходы по оплате услуг посредника в равной доле (если одна из сторон не выразит желания полностью оплатить расходы). Каждая из сторон сохраняет все юридические права и возможность прибегнуть к любым другим способам удовлетворения согласно закону и справедливости, если в результате встреч с посредником не будет достигнуто соглашение, приемлемое для каждой из сторон.

Назначенным посредником является: _____. Данное соглашение об услугах посредника (не) является соглашением об обязательствах, и каждая сторона согласна не принимать других действий, пока не будут завершены встречи с посредником.

Подписи. Дата».

Образец описания процедуры рассмотрения жалобы работника организации

«Намерением нашей организации, безусловно, является обеспечение безопасных и комфортных условий

труда и справедливого общения с работниками. Поэтому в нашей фирме принято тщательно разбираться с жалобами работников. Работники знают, что следующая процедура разрешения конфликтов, возникших в результате трудовых отношений, является обязательной.

1. В случае конфликта между работником и организацией, между работником и другим работником или иным представителем организации работник должен сначала попытаться уладить конфликт с помощью прямого обсуждения с другой стороной.
2. Если после прямого обсуждения причина недовольства не будет устранена, работник должен подать официальную жалобу своему начальнику, который обязан расследовать жалобу в течение двух рабочих дней. (Этот срок может быть увеличен при наличии уважительных причин, например отсутствие ввиду командировки). Начальник должен представить отчет по жалобе, устный или письменный (по своему выбору) как самому работнику, так и вышестоящему начальнику. Отчет должен содержать рекомендации по работе с жалобой.
3. Если работник считает, что начальник допустил несправедливость при рассмотрении жалобы или не удовлетворен принятым решением, он должен потребовать, чтобы расследование жалобы проводил менеджер или другой человек, не являющийся его начальником. В этом случае рассмотрение осуществляется в течение двух дней и отчет представляется работнику и менеджеру (если менеджер не проводит расследование сам, в противном случае отчет должен быть представлен работнику и президенту фирмы или его заместителю).
4. Если второй отчет и содержащиеся в нем рекомендации не удовлетворяют работника, спор должен быть передан для улаживания нейтральному посреднику, который никоим образом не замешан в конфликте. Посредник может как быть, так и не быть работником фирмы. Он должен пытаться достичь применения и (или) разрешения конфликта с помощью переговоров с фирмой и работником или с работниками в течение пяти рабочих дней после второго расследования жалобы. Если его усилия не принесут положительного результата, необходимо привлечь нейтрального посредника, назначенного администрацией фирмы по согласованию с работником. Посредничество должно быть проведено в течение трех рабочих дней после отчета нейтрального посредника, в зависимости от расписания работы медиатора. Услуги медиатора должны быть оплачены фирмой.

5. В случае, если описанный выше процесс рассмотрения жалобы не приведет к удовлетворению претензий работника, работник может предпринимать любые юридические действия, которые сочтет целесообразными при данных обстоятельствах.

Ознакомлен _____ (подпись работника).

Заверил _____ (подпись ответственного лица организации). Дата».

«Как работать с партнером на переговорах»

Ответить на следующие вопросы. Какой из отмеченных ниже подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен? Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить? Не более 20 баллов.

Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы.

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами¹.

¹ См.: Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». С. 26 – 27.

«Переговоры о цене»¹

Представьте себе, что в ответ на ваше предложение по цене ваш партнер заявляет вам, что у другой фирмы этот товар стоит дешевле и срок службы товара дольше. Как аргументировано, убедительно ответить на эти возражения? Вам предлагается проанализировать эффективность каждой из предлагаемых ниже технологий, дать оценку им, опираясь на собственный опыт и мнения других предпринимателей, предложить свои способы продаж. Каждый способ оценивается по десятибалльной системе. Общее количество баллов не ограничено.

Способ оттягивания. Воздерживайтесь слишком рано говорить о цене.

«Как только мы определим то количество, которое вам необходимо, я смогу приблизительно подсчитать, сколько это будет стоить». Не торопитесь давать обещание и соглашаться с требованиями партнера. Если вы сразу соглашаетесь на уступку, это вызывает у партнера подозрение, ваше предложение от этого кажется ему малоценным. Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом называйте цену. Помните! Пока партнер или клиент не одобрил все преимущества вашего предложения, любая названная вами цена будет казаться ему «слишком высокой».

Способ бутерброда. Перечислите (еще раз) все преимущества для клиента, которые ему дает ваше предложение, а «сверху положите», подобно слою масла, цену. Или еще лучше поступить наоборот: назовите цену и сразу же (еще раз) перечислите все важнейшие преимущества. «Продукт стоит ... за эту цену вы получите следующие преимущества...». В конце сказанной вами фразы всегда будет польза для клиента или партнера, а не голые цифры, обозначающие цену. Благодаря этому вы направляете разговор в желанное для вас русло, перемещая внимание партнера с темы денег на обсуждение вашего продукта и его преимуществ.

¹ Использованы материалы: Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности // Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб., 2000. С. 153 – 158.

Способ сэндвича. «Поместите» цену между двумя «слоями», отражающими пользу для партнера. «Продавайте» свое коммерческое предложение, припася на «десерт» особенно привлекательный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для партнера: ценность – цена – польза; преимущество – цена – польза и т. д.

Способ сравнения. Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента. «Хотя новая система X стоит дороже, чем система Y, зато она служит в 2 раза дольше, значит, вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».

Способ деления. «Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие, поделите затраты на купленный продукт на количество лет, в течение которых он будет использоваться. Затем рассчитайте затраты на месяц его эксплуатации. Уменьшите цену или разницу цен при помощи деления.

Способ умножения. Объяснить суть преимущества (пользы) для партнера при помощи умножения: «Если дополнительные поступления будут составлять... то при годовом обороте в... вы получите излишек в размере...».

Обращение эмоционального характера. Чаще обращайтесь к эмоциям партнеров. Имея дело с партнерами, озабоченными поддержанием своего престижа и повышением своего авторитета, дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное, и что они должны продемонстрировать окружающим, что могут себе это позволить: «Всегда лучше отдать предпочтение самому хорошему»; «Вы же можете себе позволить использовать самое лучшее». Покажите партнеру, что он может себе также позволить проконсультироваться с вами, получив больше полезного для себя за меньшие деньги.

Способ подведения итогов. В правой колонке таблицы запишите все недостатки, которые перечислил партнер. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы. После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.

Согласительный способ. Воздерживаясь от скидок за наличный платеж, предлагайте иные бесплатные услуги, например инструктаж, обучение сотрудников, справочные пособия, учебные дискеты, использование «горячей линии» и пр. Настаивайте на назначенной вами почасовой ставке и фиксированной дневной плате! Учтите, что если вы хоть раз уступите и снизите почасовую или дневную ставку, то впоследствии вам удастся ее увеличить только с огромным трудом, с конфликтами и неся определенные жертвы.

Уступка за уступку. Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие. Партнерство требует компромиссов, которые оправданы для обеих сторон. Соглашайтесь на уступки только в ответ на встречную услугу! Не разбрасывайтесь прибылью, это все равно что раздаривать свое жалованье направо и налево.

Способ продажи отличий. Не продавайте цены! Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают вашу фирму от других.

Таким образом, переговоры о цене — это интересная интеллектуальная игра. Постоянно тренируясь, предприниматели смогут овладеть техникой ведения своей линии, выторговывать уступки в цене или, наоборот, сохранять предложенную цену, тщательно обосновывая, приводя убедительные аргументы в защиту ее адекватности. Все знают, что «за хорошее качество нужно платить больше» и «дешево да гнило, дорого да мило»¹.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Вагин, И.О. Мастер-класс : переговоры / И.О. Вагин, П.С. Рипинская. — М. : АСТ ; Астрель ; Транзиткнига, 2005.

Курбатов, В.И. Как успешно провести переговоры :

по-собию для деловых людей / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д : Феникс ; М. : Зевс, 1997.

Конфликтология : учебник / под ред. А.С. Кармина. — СПб. : Лань, 2001.

Корнелиус, Х. Выиграть может каждый : как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. — М. : Стрингер, 1992.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов / Ф. Лютенс. — М. : ИНФРА-М, 1999.

Основы конфликтологии : учеб. пособие / под ред. акад. РАН В.Н. Кудрявцева. — М. : Юристъ, 1997.

Пиз, А. Язык телодвижений : как читать мысли окружающих по их жестам / А. Пиз. — М. : Эксмо, 2003.

Фишер, Р. Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель. — М. : Филинь, 1996.

Фишер, Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражений / Р. Фишер, У. Юри. — М., 1990.

¹ *Емельянов, С.М.* Практикум по конфликтологии. СПб. : Питер, 2000. С. 152–158.

ПРАВОВЫЕ СПОСОБЫ, АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

Закон есть закон, когда хорошо или плохо, но он работает

Управление конфликтами — одно из условий антикризисного управления

Нормативные механизмы, легитимные, правовые способы разрешения конфликтов. Создание институтов гражданского общества. Антикризисное управление.

1. НОРМАТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ, ЛЕГИТИМНЫЕ, ПРАВОВЫЕ СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

При управлении конфликтами в бизнесе, социально-экономической и социокультурной сферах жизни социума обращение к закону, использование легитимных путей разрешения конфликтных ситуаций является наиболее действенным и нормальным способом, какими бы сложными, трудными и запутанными на первый взгляд они ни казались. В любом обществе существуют нормативные механизмы разрешения конфликтов — правовые (законные, легитимные), нравственные, религиозные, политические. Установленные обществом правила поведения людей, моральные нормы, религиозные установки, политическая воля, действующие законодательные акты и их применение делают социальную систему более стабильной, определяют долговременный порядок развития и разрешения конфликтов.

Наиболее эффективным методом управления конфликтами в демократических системах власти и управления является юридический способ разрешения конфликта — это конституционное правосудие, граждан-

ское, арбитражное, уголовное судопроизводство, деятельность прокуратуры. Ни мораль, ни религия, ни политика не имеют такой силы, всеобщности применения, как право, закон. В исламских странах, где применяются нормы шариата, они приобретают силу закона. Но религия не может стать на место права, заменить в полной мере законы. Ибо право универсально по отношению к верующим и неверующим, к людям различной культуры. Право имеет всеобщий характер на территории того или иного государства.

Правовые способы управления конфликтами наиболее эффективно проявляют себя в условиях демократии. Какая демократия сегодня существует в России как необходимое условие разрешения конфликтов во всех сферах жизни общества? С начала XXI в. Россия позиционирует себя как страна *суверенной демократии*, имеющей глубокие исторические корни. Фундаментальные основы демократии в России, как и в других странах мира, безусловно носят общий цивилизационный характер. Однако, по мнению автора, могут и должны существовать национально-цивилизационные модели демократизации, обогащая мировую палитру современных демократических ценностей всеми цветами этнической и социокультурной радуги с учетом особенностей своей исторической эволюции. Скорость демократических изменений, структура, субъекты демократического пространства не бывают одинаковыми. Все институты демократии похожи друг на друга и имеют свои особенные черты, свои процедуры, воплощаясь практически. В концептуальном отношении существуют десятки различных толкований демократии: античная, афинская демократия; классическая демократия Нового времени; марксистская классовая теория демократии; плюралистическая теория демократии; партиципативная теория демократии; плебисцитарная теория демократии; глубокая демократия (психологический подход) и др.¹

В современной России при объяснении тех процессов, которые происходят в жизни социума, употребляются

¹ См., напр.: Лукин, Ю.Ф. Глобальный социум самоуправляемых общин. С. 64–73.

такие понятия, как «управляемая демократия», «догоняющая демократия», «реверсивная демократизация», «суверенная демократия» и др. «Догоняющая» и «суверенная» демократия в этом перечне являются антиподами.

Сам термин «*догоняющейся демократии*» не совсем удачен, на мой взгляд, конфликтен, так как создает идейные предпосылки для реэкспорта обученной в зарубежных университетах элиты, финансирования, а следовательно, управления деятельностью в той или иной форме, политических, правозащитных, экологических организаций в России из американских и иных фондов; экспорта демократии, навязывания ее силой оружия, как это происходит в Ираке, Афганистане. Экспорт демократии из США, как формы политического режима, ничем не отличается по существу от экспорта коммунистической идеологии, экспорта революций во времена существования Коммунистического Интернационала и Советского Союза.

Догоняющая демократия, как и догоняющаяся модернизация, исходя из линейности, повторяемости исторического развития, не учитывает цивилизационного разнообразия глобального социума. Зачем тупо догонять кого-то, не используя в полной мере имеющийся потенциал своей цивилизации? «Ждать да догонять — хуже некуда (последнее дело)» — так гласит народная мудрость. Стандарты существуют в производстве товаров и услуг, машин, приборов, но жизнедеятельность социума не деталь механизма, определенный размер, состав, а всегда конкретная социально-политическая, духовно-культурная ситуация, сложившаяся на основе предшествующего неравномерного развития, цивилизационного разнообразия, взаимное переплетение закономерности и случайности, рационального и хаотического, человеческой воли и бессилия что-то сразу изменить.

В глобальном социуме реально сосуществуют разные модели цивилизационных, этнических демократий, а не только «эталонные» американской, английской или французской. В их число помимо классической западно-атлантической модели включают так называемые «суверенные демократии», «исламскую демократию», латиноамериканские модели и др. Россия — одна из древнейших наций Европы, имеющая тысячелетнюю историю государствен-

ности. В течение трех столетий Россия развивалась вместе с другими европейскими народами и культурно, и политически, и общественно-граждански, в чем-то отставая, но в чем-то и опережая страны и народы «классической», то есть Западной Европы. *Демократическая традиция* есть нечто привнесенное в Россию откуда-либо (Новгородская республика, земское самоуправление и т. д.).

Молодая новая российская демократия является продолжением российской государственности, а не ее крахом. От советской системы по собственному выбору и желанию Россия перешла к новому этапу своего развития — строительству одновременно демократического, свободного (суверенного) и справедливого общества и государства¹. И они, российское общество и государство, сами будут определять сроки, этапы, условия и формы этого развития. При этом главным конфликтным препятствием на пути демократизации России может стать отечественная бюрократия, значительная часть российского чиновничества, понимающего государственную службу как разновидность личного и государственного бизнеса. Механическое следование внешне демократическим процедурам, с одной стороны, позволит не народу, а лишь бюрократии укрепить свои позиции в государстве и обществе, а с другой стороны, опять приведет к хаосу недостаточно сбалансированную общественную жизнь и спровоцирует бюрократию как хранилище государства на государственный переворот, ликвидирующий достигнутый уровень свободы. Необходим новый курс — курс новой демократизации, не отвергающий, однако, задачу постоянного укрепления российского государства, но уже не как противовеса хаосу и отдельным людям, а как механизма общественной гармонизации и защиты прав суверенного человека, развития самоуправленческих начал.

Суверенная демократическая Россия движется эволюционным путем к правовому государству, где основным способом разрешения конфликтов становится право. В российском обществе изменяется отношение к закону, идет сложнейший процесс формирования правовой куль-

¹ См.: *Третьяков, В.* Суверенная демократия : о политической философии Владимира Путина // Российская газета. 2005. 28 апреля.

туры россиян. В настоящее время отсутствуют репрессии по политическим мотивам. Гласность, свобода выбора, соблюдение прав человека, основанные на праве частной собственности, становятся характерными чертами современной жизни в России, хотя число конфликтов в обществе не только не сокращается, а наоборот, увеличивается. Даже сами выборы в разные структуры органов власти и управления в условиях демократии становятся дестабилизирующим, конфликтным фактором. Но конфликты все чаще разрешаются по закону, а не по понятиям. Обращения в суды, в том числе арбитражные, становятся обычным явлением в современной России. Все чаще применяется право обжалования в суд незаконных действий должностных лиц и коллегиальных органов. Другое дело, что наши законы не всегда совершенны, и, как показывает российская практика, даже конфликтный захват предприятий, их разорение можно сделать и в рамках действующего законодательства. Так и Москва не сразу строилась. Суверенная демократия в России, правовое государство еще очень молоды. Медленно, со скрипом, но все же формируется новая культура разрешения конфликтов.

К управлению конфликтами в обществе, по мнению А.Н. Чумикова, возможно применение нескольких подходов.

К способам возможного осуществления указанных выше трех подходов можно отнести *силовой способ*, когда более сильная сторона подавляет слабую и навязывает ей свою волю, но причина конфликта при этом остается и сохраняется угроза эскалации конфликтного противостояния вокруг той же самой проблемы. При *компромиссном*

Таблица 16.1

Подходы к управлению конфликтами в обществе по А.Н. Чумикову

Типы подходов	Их содержание
Морально-правовой, или нормативный	Конфликт улаживается путем использования набора правовых или моральных норм
Принудительно-переговорный, или реалистический	Господствующая в данный момент сторона осуществляет принуждение и достигает временного урегулирования проблемы
Идеалистический	Основанный на стремлении решить проблему с учетом позиций всех субъектов

варианте каждая из сторон идет на временные уступки, но затем может посчитать себя обделенной, и костер конфликта вспыхивает снова. *Интегративный способ* заключается в поиске новых целей и ценностей, особого варианта выбора, который не являлся бы несовместимым с целями и средствами других личностей и групп¹.

Управление юридическим конфликтом должно выражаться в осуществлении прямых или косвенных правовых и других форм воздействия на поведение противоборствующих сторон с целью побудить их к необходимой мере контроля над конфликтом и обращению к юридическим средствам его разрешения². Противоборство сторон прекращается мирными средствами либо путем разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта, либо путем согласования интересов конфликтующих сторон, либо путем императивного предписания соответствующего органа. В качестве инструментов управления конфликтами, по мнению Т.В. Худойкиной, используются различные средства: локализация конфликта с целью раннего предупреждения их эскалации; перевод конфликтного поведения людей и организаций из деструктивной в позитивно-функциональную форму; институционализация конфликта путем создания посреднических и арбитражных государственных и общественных органов, выработки правовых норм их деятельности; разрешение юридических конфликтов в их смешанных и переходных формах юридическими процедурами; регулирование собственно юридических конфликтов с помощью разнообразных способов, в том числе и неюридических.

В большинстве юридических систем существует целый ряд организаций и учреждений, участвующих в разрешении споров. Это суды, прокуратура, государственные административные и исполнительные органы, другие учреждения. В современной России начался процесс возврата к прежним историческим традициям и общепризнанным правовым стандартам, в результате чего появилась

¹ См.: Чумиков, А. Конфликты в системе социально-политических процессов переходного периода : автореф. дисс. ... докт. политич. наук. М., 1995.

² См.: Худойкина, Т.В. Юридический конфликт : динамика, структура, разрешение : автореф. дисс. ... канд. юрид. наук. М., 1996. С. 20.

возможность урегулирования спорных правоотношений на основе принципов частного права. Постепенно реформируется судебная система, к работе которой тем не менее предъявляется еще много нареканий в обществе. Менеджерам, предпринимателям в своей практической деятельности важно знать, какие учреждения конкретно занимаются юридическим урегулированием конфликтов, разрешением коммерческих споров в Российской Федерации, куда следует обращаться в той или иной конфликтной ситуации.

Арбитражные суды, как известно, рассматривают дела, связанные с экономической деятельностью, при которой стороны являются юридическими лицами или индивидуальными предпринимателями, в том числе жалобы по поводу конкретных действий со стороны государства; другие дела, отнесенные к ведению арбитражных судов действующим законодательством, в том числе любые дела о банкротстве. Арбитражные суды в России представляют систему судов, под юрисдикцией которых находится большинство споров коммерческого характера. До 1991 г. существовала система, известная под названием «государственного арбитража», основной функцией которой было разрешение споров и разногласий по вопросам государственного планирования, отношений подчиненности между предприятиями, юридическими лицами и государственными органами. Новая система арбитражных судов, наделенная относительно широкими полномочиями, возникла в 90-е гг. XX в.

В структуру существующей системы арбитражных судов ныне входят: Высший арбитражный суд Российской Федерации; десять федеральных арбитражных судов округов: Волго-Вятского, Восточно-Сибирского, Дальневосточного, Западно-Сибирского, Московского, Поволжского, Северо-Западного, Северо-Кавказского, Уральского и Центрального; двадцать арбитражных апелляционных судов; арбитражные суды, слушающие дела в первой инстанции¹. В 2006 г. завершается формирование четы-

¹ См.: *Федеральный конституционный закон «Об арбитражных судах в Российской Федерации» 1995 года // Собрание законодательства РФ. 1995. 1 мая. № 18. Ст. 1589.*

рехвенной системы арбитражных судов, состоящих из судов первой, апелляционной, кассационной и надзорной инстанций. Это призвано обеспечить наличие отлаженного механизма исправления судебных ошибок на стадии как до, так и после вступления решения в законную силу. Суды первой начальной инстанции будут освобождаться от необходимости проверять свои же собственные решения. До этого первая инстанция и апелляция находились в одном суде. В связи с этим у конфликтующих сторон часто возникало недоверие к апелляции, которая проверяла законность решения своих коллег, сидящих в кабинете напротив¹. Всего в Российской Федерации функционирует 20 вновь образованных апелляционных судов.

К экономическим спорам относятся споры о разногласиях по договору, о неисполнении обязательств, о признании права собственности, о возмещении убытков; о защите чести, достоинства и деловой репутации; о возврате из бюджета денежных средств, о несостоятельности (банкротстве) организаций и граждан и др. Арбитражному суду подведомственны дела по экономическим спорам не только между юридическими лицами, но и гражданами, осуществляющими предпринимательскую деятельность без образования юридического лица и имеющими статус индивидуального предпринимателя, приобретенный в установленном законом порядке, а также между Российской Федерацией и субъектами РФ, между субъектами Российской Федерации. Действующие процедуры в арбитражных судах — подача иска, ответ на него, правила и процедуры рассмотрения дел на судебном слушании, обжалование решений и их исполнение — эти и другие вопросы достаточно четко прописаны в Арбитражном процессуальном кодексе Российской Федерации и других актах.

В *структуру судов общей юрисдикции* входят: Верховный суд Российской Федерации; суды субъектов РФ; районные суды; мировые судьи. Суды общей юрисдикции рассматривают все дела, не отнесенные к ведению арбитражных судов или Конституционного суда. Под их

¹ См.: *Огинцов, А. В ожидании нового суда // Известия. 2006. 1 сентября.*

юрисдикцию попадают все уголовные дела. Гражданские дела, в которых одна из сторон не является индивидуальным предпринимателем. Обжалование административных и других действий государственной власти, если обжалование этих действий не попадает под юрисдикцию других судов. Дела по установлению фактов, имеющих юридическое значение по отношению к гражданам (например, признание недееспособным). Дела, касающиеся семейных отношений (опека над детьми, раздел имущества). Дела о наследстве. Дела, связанные с правом на жилье, пенсию и социальное обеспечение. Другие виды дел. Многие из этих дел, собственно, и не являются коммерческими, но так или иначе связаны с возникновением конфликтных ситуаций.

Конституционный суд РФ рассматривает вопросы конституционных законов, положений и других актов, а также договоры и споры между государственными органами. Существуют строгие требования в отношении права обращения к суду.

Третейские суды, в отличие от судов общей юрисдикции, являются средством разрешения конфликтов, споров на основе согласия сторон. Юрисдикция каждого третейского суда ограничена его собственными правилами. Никакие виды споров не относятся по закону к ведению третейского суда. Передача споров на разрешение третейского суда может быть осуществлена сторонами в любое время, вплоть до вынесения решения по существу спора арбитражным судом (ст. 23 АПК РФ) или судом общей юрисдикции (ст. 27 ГПК РСФСР). В современном обществе каждому человеку должна быть гарантирована судебная защита его прав и свобод, а каждой организации — защита ее законных интересов. На практике даже демократические государства испытывают трудности при решении этой задачи. Судебное разбирательство в государственных судах может длиться месяцами, годами. Такое положение неприемлемо как для обычных граждан, так и для предпринимателей, у которых время является одним из основных имеющихся в наличии ресурсов. Поэтому в гражданском обороте, где участники равны между собой, функцию разрешения конфликтов может и должно взять на себя гражданское общество.

Демократическое общество способно разрешать конфликты в своей среде, не прибегая к силе государства, используя для этого третейское разбирательство и примирительные процедуры. С их помощью споры разрешаются намного быстрее, они требуют меньших финансовых издержек для сторон. Эти преимущества очень важны для предпринимателей, в особенности для субъектов малого предпринимательства. Третейские суды важны и для государства. Они разгружают государственную судебную систему.

Отличительными чертами третейского суда являются: отсутствие досудебного порядка разрешения возникшего спора; возможность самостоятельного выбора судей; наличие в списке третейских судей специалистов высокого класса; возможность разрешения споров в одной инстанции; минимальные сроки рассмотрения споров; регрессивная шкала третейских сборов, основанная на принципе чем выше сумма иска, тем ниже процент взимаемого третейского сбора.

В третейский суд по соглашению сторон могут передаваться споры, вытекающие из отношений по купле-продаже; выполнению работ; оказанию услуг; обмену товарами или услугами; перевозке грузов и пассажиров; торговому представительству или посредничеству; аренде, лизингу; научно-техническому обмену; сооружению промышленных и иных объектов; лицензионным операциям; инвестициям; кредитно-расчетным операциям; страхованию и другим формам промышленной и предпринимательской кооперации. Третейский суд рассматривает все коммерческие споры, возникающие как между резидентами, так и вытекающие из внешнеэкономических сделок.

Третейский суд — одна из форм защиты нарушенных или оспоренных гражданских прав с помощью нейтрального лица, которому стороны дают полномочия вынести обязательное для них решение. Это не исключает возможности заключения сторонами мирового соглашения. Подача спора на рассмотрение в третейский суд всегда требует взаимного соглашения сторон, оформленного в письменном виде, — «арбитражного соглашения». Договоренность между сторонами о передаче спора в ведение

третейского суда может быть выражена либо в виде положения о третейском разбирательстве в контракте или другом договоре, к которому имеет отношение данный спор, либо в виде отдельного письменного соглашения о передаче возникшего конкретного спора.

К 1997 г. в России существовало приблизительно 250 постоянных третейских судов, насчитывающих в своих списках более 1500 третейских судей¹. Третейский суд образуется в составе трех судей при отсутствии другого соглашения. Каждая сторона назначает одного судью, а двое назначенных назначают третьего. При передаче спора в постоянно действующий третейский суд стороны назначают судей в порядке, установленном правилами этого суда. Третейское разбирательство происходит на основе третейского соглашения. Разрешение споров в третейском суде осуществляется на началах равенства сторон. Стороны могут по своему усмотрению договориться и о месте разрешения спора. Истец излагает свои требования в форме письменного искового заявления, прилагает документы и другие доказательства. Копии всех документов передаются другой стороне, могут назначаться экспертизы. При разрешении споров третейский суд руководствуется законами Российской Федерации, решение его принимается в письменной форме. Если решение третейского суда не выполняется добровольно, сторона, в чью пользу было принято решение, может обратиться в соответствующий суд общей юрисдикции или арбитражный суд с ходатайством о выдаче исполнительного листа на принудительное исполнение решения.

Для разрешения споров с участием иностранных лиц и компаний в 1930-х гг. были созданы и функционируют до настоящего времени два особых третейских суда: Морская арбитражная комиссия и Внешнеторговая арбитражная комиссия — предшественник Международного коммерческого арбитражного суда, действующего сегодня при Торгово-промышленной палате РФ. Международному коммерческому арбитражному суду — МКАС — подве-

¹ См.: *Справочник по разрешению коммерческих споров в Российской Федерации: пособие для коммерческих предприятий по использованию российской правовой системы разрешения коммерческих споров.* Министерство торговли США, октябрь 2000 г. С. 34.

домственны споры, возникающие при покупке и продаже (поставке) товаров; выполнении работ или предоставлении услуг; перевозке товаров или пассажиров; аренде; операциям по лицензированию, кредитованию; совместному предпринимательству и др.

Количество третейских судов постепенно увеличивается, возрастает потребность в так называемых специализированных третейских судах, которые могли бы регулировать спорные отношения в определенной отрасли общественной деятельности, при банковских и риелторских ассоциациях, третейские суды в аграрной сфере и др. Конфликтующие стороны доверяют третейским судам, заранее соглашаются признать и исполнить вынесенное ими решение. Практически во всех третейских судах более 90 % решений исполняются добровольно, а в отдельных судах этот показатель составляет 100 % на протяжении длительного времени.

Но, несмотря на все свои преимущества, третейский суд пока не пользуется необходимой популярностью среди российских юристов-практиков, не говоря уже о предпринимателях и обычных гражданах, хотя мировой опыт доказывает их эффективность. Причинами слабого распространения третейских судов в России можно назвать: недостаточную информированность граждан и предпринимателей о его преимуществах и вообще о существовании такого способа разрешения споров, отсутствие необходимой законодательной базы, сложившийся стереотип представлений о государственном суде как о единственно возможном способе разрешения конфликтов.

Прокуратура — имеет полномочия возбуждать дела или участвовать в делах с целью защиты общественных или государственных интересов, а также обжаловать некоторые решения суда или арбитража независимо от того, участвовал прокурор в разбирательстве или нет.

Устинов пересчитал взятки

Генеральный прокурор РФ В. Устинов провел «разбор полетов» с региональными прокурорами. Вкратце можно описать так: он был строг, но, пожалуй, справедлив.

Это происходило на заседании расширенной коллегии Генпрокуратуры. На нее пригласили в том числе и всех прокуроров субъектов Федерации. Но те, видимо

предчувствуя недоброе, старались начальству глаза не мозолить и скромно рассаживались на галерке. Отчего одному из распорядителей мероприятия пришлось даже прикрикнуть на них: мол, эй там, на Камчатке (в смысле — позади), а ну, сдвинулись вперед!

В качестве почетных гостей в президиуме заседали помощник президента России Виктор Иванов, директор ФСБ РФ Николай Патрушев, министр обороны РФ Сергей Иванов.

— Честно говоря, мы не планировали эту коллегию, — признался в самом начале доклада Владимир Устинов. — Ведь пять месяцев назад мы обсудили узкие места в работе, наметили планы. Казалось бы, что еще нужно? Немного дисциплины, немного чувства долга.

Но с этим, как оказалось, вышли проблемы. Пришлось собираться еще раз. Перед тем как раскритиковать подчиненных в пух и прах, Владимир Устинов оговорился, что хорошее в их работе тоже есть. Но об этом он говорить не будет. А потому перешел сразу к недостаткам.

Начал он с общеизвестных вещей: для многих высокопоставленных прокуроров (и, полагаю руку на сердце, не только прокуроров) высокая должность — всего лишь теплое местечко. Сидит такой человек в кресле и раздувается от собственной значимости. А толку от него — ноль. Между тем, по мнению Владимира Устинова, в прокурорской должности нет выгод, только адский труд и ответственность.

Примечательно, что общими фразами Генпрокурор не ограничился. Он назвал конкретные фамилии тех, чей не совсем адский труд обернулся огромной ответственностью. Среди них — недавно ушедший в отставку прокурор Ярославской области и действующий прокурор Республики Ингушетия. Последнего в зале не оказалось: ушел на больничный.

Основной грех прокуроров — формализм. В этом стражи закона, кстати, мало отличаются от всех остальных чиновников. Например, в результате проверок бригадой Генпрокуратуры в Ярославской области было поставлено на учет более тысячи преступлений, ранее скрытых от регистрации. В их числе — и шестьдесят шесть убийств. А в Ингушетии за весь прошлый год было восстановлено на учет семь скрытых преступлений, в то время как прибывшая бригада Генпрокуратуры всего за неделю обнаружила 53 таких преступления и еще 30 материалов было направлено для дополнительной проверки. Устинов также отметил, что в республике был из рук вон плохо организован розыск преступников.

Владимир Устинов привел в пример дело об изнасиловании в Амурской области. Девушка лежала в больнице с переломом черепа, ушибами и кровоподтеками, а дело составило всего три бумажки плюс постановление об отказе в возбуждении уголовного дела.

Понятно, что милиция часто скрывает преступления. Но разве прокуроры должны помогать милиционеру подправлять показатели?

А к уголовной ответственности за укрывательство преступлений привлекаются единицы. В Приволжском федеральном округе из всех представлений о милицеевских нарушениях ход получила лишь одна треть. А наказана была сплошь мелкая сошка.

Зато очень хорошо некоторые прокуроры набили руку на борьбе с коммерсантами. В Алтайском крае за три года было возбуждено более двухсот уголовных дел в отношении предпринимателей. Из них 52 руководителя предприятий и организаций впоследствии были оправданы за отсутствием состава преступления. В Ярославской области, сказал Устинов, также отмечались подобные методы силового решения хозяйственных споров. Так, в 2003—2004 годах в области незаконно расследовались и были прекращены 84 уголовных дела в отношении руководителей предприятий и организаций. «Прокуратура из государственного органа правоохраны превратилась в машину силового давления на отдельные коммерческие структуры и местных предпринимателей. В то время как все должно было быть наоборот», — заключил Устинов.

Отдельный разговор — о событиях в Ингушетии. «Сейчас главное — выяснить, как могло такое произойти, — сказал Генеральный прокурор. — Мы все мастаки махать кулаками после драки. Так вот и проверьте в рамках Закона о борьбе с терроризмом, за что государство платит деньги тем, кто обязан предотвращать чрезвычайные ситуации на местах. А от заместителя генпрокурора Сергея Фридинского я уже в ближайшее время жду подробного доклада о ходе следствия».

Увы, пока невозможно победить одну из главных чиновничьих привычек — держать нос по ветру. Взять те же невыплаты зарплаты. В незапамятные времена эта проблема вообще не волновала прокуроров. Потом где-то на самом верху появилось мнение, что это нехорошо, и стражи закона мужественно бросились исправлять положение. Например, за первые четыре месяца этого года в регионах было возбуждено 81 уголовное дело по невыплате зарплаты. Но после того как в мае Генпрокуратура потребовала активизировать такую работу, количество

таких дел выросло до четырехсот. На 1 июня работодатели задолжали работникам по всей России почти 25 миллиардов рублей. Между тем в 2003 году по этой статье УК расследовалось лишь 109 уголовных дел, а судебные приговоры состоялись в отношении семи должностных лиц.

Главное, о чем напомнил Устинов своим подчиненным, — мало защищать права граждан, когда они уже нарушены. Надо заниматься профилактикой. Именно поэтому каждый прокурор субъекта Федерации, прежде чем уйти в отпуск, должен проверить, как его регион готовится к зиме. Чтобы потом люди не мерзли. А прокуроры таких регионов, как Сахалин, Камчатка, Приморье, должны доложить о подготовке ЖКХ к зиме лично Владимиру Устинову.

В заключение Владимир Устинов немного проехался по военным прокурорам, но большей частью — добродушно. Лишь удивился, что в некоторых регионах мало дел в отношении сотрудников военкоматов: «Там что, взятки перестали брать?»

Не осталась забыта и вечная тема — коррупция. То, как с ней борются, Генеральному прокурору не нравится. «Мы каждый раз вынуждены мусолить одно и то же — о том, что на взяточников приговоров единицы, что применение уголовного закона больше имитируется, чем является реальной практикой», — сказал он. «Ежегодно в ходе общенадзорных проверок выявляются десятки тысяч нарушений законодательства о госсобственности, землепользовании, распоряжении бюджетными средствами. Но чаще всего дело заканчивается представлениями да информацией», — заключил Генеральный прокурор.

*Владислав Куликов. Устинов пересчитал взятки.
Российская газета. 2004. 3 июля*

Альтернативными источниками для получения помощи при разрешении конфликтных ситуаций в бизнесе являются некоторые *государственные органы*, обеспечивающие выполнение законов в своей сфере. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг, например, может заниматься рассмотрением жалоб в отношении прав держателей акций или корпоративного управления. Функционируют государственные структуры, защищающие права потребителей и др. К разрешению бизнес-конфликтов также привлекаются специализированные структуры — исполнительные органы, отвечающие за обеспечение выполнения законов в конкретных областях: налогообложения, таможенных операций, анти-

монопольного регулирования, правил в отношении конкуренции и других, путем использования специальных процедур. Они могут иметь полномочия издания принудительных предписаний, наложения штрафов, участия в делах, находящихся в сфере их компетенции.

Какую роль играет создание институтов гражданского общества? Для разрешения конфликтов во многих случаях привлекаются социальные институты общества — семья, школа, общественные организации, общественные объединения, используются круглый стол, этический кодекс, общественное согласие, конфликтологические службы и др. Создаются всевозможные комитеты, партии, организации, независимые профсоюзы, отстаивающие интересы участников конфликтов. Свои духовно-нравственные методы в предупреждении и разрешении конфликтов используют *религиозные организации* — проповеди, обряды, покаяния, исповедь, молитвы и другие, направленные на формирование нравственных, духовных ценностей.

Создание общественных организаций, всевозможных комитетов, комиссий снижает напряженность, способствует более полному выявлению интересов граждан и различных социальных групп. В демократическом обществе число конфликтных ситуаций возрастает, но зато эффективно используются старые и появляются новые институты для разрешения конфликтов. Привлечение институтов государства и общества к урегулированию конфликтов ведет к упорядочению требований, претензий разобщенных участников, конфликтного противоборства, снижает эмоциональный накал борьбы. Используемые круглые столы, конференции, семинары, форумы для обсуждения спорных проблем представляют временную общность, члены которой могут придерживаться различных взглядов, но сходятся в том, что спорный вопрос может быть разрешен самими участниками.

Появляются сравнительно новые для России структуры — *посреднические организации* из представителей неполитических институтов; региональные центры по предотвращению и разрешению конфликтов (в Москве, Архангельске, на Кубани такие центры функционировали в середине 90-х гг.). Конфликтологические, соци-

ально-психологические, гендерные службы, телефоны доверия, кризисные центры и другие общественные формирования занимаются диагностикой, проводят консультирование, оказывают помощь. В этой связи обостряется проблема этического кодекса конфликтолога, наличия и функционирования правил, этических норм при анализе, предупреждении и разрешении конфликтов (не навреди, не применяй насилия и т. д.).

Все более актуальным в начале XXI в. становится поиск путей *регионального и общероссийского общественного согласия*, объединение социальных слоев общества единой национальной идеей; структуризация интересов общества, власти и бизнеса; замена конкуренции и бессмысленного противостояния общества и власти, конфликтов корпораций и территорий кооперацией, сотрудничеством для блага России и всех ее граждан.

Практическую значимость приобретает *конфликтологическое образование*, просвещение населения, правовая грамотность, а еще шире — правовая культура. Не случайно учебный курс по конфликтологии (управление персоналом) был включен в учебный план по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Институционализация как цивилизованный способ решения социальных конфликтов становится характерной чертой современных демократий. Р. Даль считает, что возможности применения насилия сейчас ограничены, основным методом решения социальных проблем оказывается *мирное приспособление*. Он называет семь условий, при которых мирный способ течения конфликтов является наиболее вероятным: 1) существование институциональных образований, стремящихся к консультациям и переговорам, изучению интересов, поиску взаимовыгодных решений; 2) широкие рамки соглашения насчет того, что может составлять оптимальное разрешение проблемы; 3) отсутствие кумулятивности конфликтов; 4) большие экономические возможности (достаток); 5) позитивная осведомленность граждан в отношении результатов мирного разрешения предыдущих конфликтов; 6) равное распределение между сторонами возможных для использования средств насилия; 7) преобладающее ко-

личество зрелых признаков, способствующих мирному приспособлению¹.

Можно соглашаться или не соглашаться с некоторыми из указанных выше положений, но вектор управления конфликтами прослеживается здесь достаточно четко в направлении мирного приспособления, использования стратегии сотрудничества, партнерства, создания объективных условий для предупреждения конфликтов в обществе.

2. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, БАНКРОТСТВО И ЛИКВИДАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Кризис — это особое состояние, качественный перелом в развитии организации, которые определяются внутренними и внешними, объективными и субъективными факторами. Кризис проявляется как крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Кризис может рассматриваться как объективно обусловленная стадия жизненного цикла деятельности организации, когда застой и спад диктуют необходимость ее обновления, модернизацию и реконструкцию, проведение организационно-структурных изменений, реинжиниринга, внедрение лучшего эталонного опыта. Кризисы всегда связаны с конфликтом и сами по себе являются составной частью конфликтной ситуации. Любое обновление, модернизация, организационно-структурные изменения требуют преодоления сопротивления части людей, проведения предупредительных профилактических мер.

Причины кризиса могут быть различными. Внешние причины кризиса связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития мировой экономики в условиях глобализации. Причинами кризиса могут быть финансово-экономическое положение в отдельной стране (инфляция, безработица, неплатежи, сокращение инвестиций, экономическая политика государства), обострение конкуренции. Нельзя исключать и природные форс-мажорные

¹ См.: *Основы конфликтологии* / под ред. В.Н. Кудрявцева. С. 186.

обстоятельства (землетрясения, цунами, ураганы и т. п.), техногенные катастрофы, различные политические потрясения, общественно-политические катаклизмы. Внутренние причины кризиса делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки в менеджменте, непрофессиональное управление фирмой.

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Существуют общие и локальные кризисы; макро- и микрокризисы; экономические, политические, социальные, организационные, технологические, финансовые, психологические, экологические, циклические кризисы; глубокие острые и мягкие, затяжные и кратковременные и др. Достаточно полная классификация кризисов дана в учебнике «Антикризисное управление» под редакцией профессора Э.М. Короткова¹.

Если вести речь об экономике, то классический конфликтный цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз — кризис (спад), депрессия (стагнация), оживление, подъем (бум) и имеет, по существу, выраженный конфликтный характер, особенно в фазах кризиса, депрессии. С учетом многообразия причин (возбудителей) циклического воспроизводства и частых нарушений традиционных фаз учеными различных направлений предлагаются следующие *разновидности циклов*:

- *циклы Кондратьева, или длинноволновые циклы*, продолжительностью 40–60 лет: их главной движущей силой являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;
- *циклы Кузнецца*. Их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а движущими силами являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства (часто эти циклы называют воспроизводственными или строительными);
- *циклы Джаглера* периодичностью 7–11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;

¹ См.: *Антикризисное управление* : учебник / под ред. Э.М. Короткова. М. : ИНФРА-М, 2000. С. 19–23.

- *циклы Китчина* продолжительностью 3–5 лет порождаются динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях;
- *частные хозяйственные циклы*, охватывающие период от одного года до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

Большое внимание в современных условиях ученые уделяют *теории «глинных волн» Н.Д. Кондратьева* (1892–1938), который доказал, что наряду с известными малыми циклами капиталистического воспроизводства (продолжительностью 8–10 лет) существуют большие воспроизводственные циклы средней продолжительностью 48–55 лет. В этих циклах Кондратьев выделял две фазы, или две волны, — повышательную и понижательную.

Первый цикл — с 1787–1792 до 1810–1817 гг. (повышательная волна) и с 1810–1817 до 1844–1851 гг. (понижательная волна). Второй цикл — с 1844–1851 до 1870–1875 гг. (повышательная волна) и 1870–1875 до 1890–1896 гг. (понижательная волна). Третий цикл — 1890–1896 до 1914–1920 гг. (повышательная волна) и с 1920 до 1940 г. (понижательная волна). Согласно его расчетам, следующий, четвертый, большой цикл должен был начаться с конца 40-х и продолжаться до начала 70-х гг. Ожидалась повышательная волна, а с начала 70-х до середины 80-х гг. — понижательная. Переход от понижательной волны четвертого цикла к повышательной волне следующего, пятого, большого цикла должен, по этим расчетам, произойти в начале 90-х гг., а высшая точка повышательной волны этого пятого цикла будет достигнута в первом десятилетии XXI в.¹ Опыт развития мировой экономики показал, что кондратьевские «длинные волны» достоверно прогнозируют развитие общественного воспроизводства. Видимо, их стоит учитывать и при предупреждении конфликтов в стратегическом управлении организациями.

Возможны ли кризисы в отдельно взятой организации? Практика показывает, что кризисы не только возможны, но и отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, имеющей свои циклы,

¹ Цит. по: *Антикризисное управление* / под ред. Э.М. Короткова. С. 37–38.

свой потенциал развития. Внешние факторы, конфликтное циклическое развитие экономики при этом оказывают влияние на функционирование организации, которая может успешно противостоять внешним кризисным явлениям или реагировать на них негативно, ухудшая свое состояние. При возникновении экономических кризисов кто-то процветает, кто-то объявляет себя банкротом.

Факторами кризиса в организациях выступают большая кредитная задолженность, неплатежи, отсутствие ресурсов, нарушения технологической дисциплины, снижение качества продукции или услуг, старение оборудования, падение имиджа, проблемы со сбытом и др. Причинами такого состояния могут быть финансово-экономические просчеты, низкий уровень качества менеджмента, недостаточная квалификация персонала, недостатки системы мотивирования, неблагоприятная внешняя среда, корпоративные конфликты (недружественные поглощения). Финансовые проблемы организации в условиях кризиса динамично нарастают, все чаще происходят спонтанные деловые и межличностные конфликты, начинают уходить высококвалифицированные специалисты, опытные менеджеры.

Для выхода из кризиса в организации необходимо специфическое антикризисное управление, характеризующееся определенными подходами и приемами, часто имеющими конфликтный характер (например, сокращение персонала и др.). Сущность антикризисного управления составляют радикальные конфликтные перемены в деятельности фирмы. Управление кризисом, как правило, требует быстрых и решительных перемен, а это всегда чревато конфликтами, акциями протеста. Кризисные ситуации могут возникать на всех жизненного цикла предприятия — становление, рост, зрелость, спад. Если предприятие в целом неэффективно, экономический кризис приобретает затяжной характер, вплоть до банкротства.

Антикризисное управление призвано предупреждать и смягчать кризисы, обеспечивать выживание фирмы в условиях кризиса и ликвидировать потери при выходе из кризиса. Это по существу управление конфликтом в сложной финансово-экономической ситуации. Ключевыми проблемами антикризисного управления являются

диагностика и прогнозирование кризисов, определение их причин, предотвращение кризисов, входение и выход из кризиса, ликвидация их последствий. К функциям антикризисного управления относятся: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Решающую роль в антикризисном управлении играют стратегии менеджмента. Стратегия должна соответствовать типу кризиса. К основным типам кризиса относятся кризисы дефицита ресурсов, сбыта продукции, платежей и др. Кризис может быть комплексным, что характерно в настоящее время для России. Производится всесторонний анализ внутренней и внешней среды, чтобы выявить и понять причины кризиса. Используется и такой проверенный опытом и временем инструмент как SWOT-анализ. Изучается конкурентоспособность цен и издержек предприятия, его конкурентная позиция; доля на рынке, объем продаж, размер получаемой прибыли, доходность акций, качество товара или услуг; имидж, репутация; производственные возможности, технологические навыки, сбыт, логистика, состояние маркетинга, финансовое положение, издержки и др.

Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова, Л.И. Юликов предлагают для разработки стратегии антикризисного управления иметь полную и достоверную информацию по 60 вопросам.

1. Анализ управленческой ситуации.
2. Уменьшение доли фирмы на рынке.
3. Низкий уровень прибыли.
4. Уменьшение спроса на продукцию фирмы.
5. Устаревшая продукция.
6. Проблема с качеством и надежностью продукции.
7. Высокая задолженность перед банком и поставщиками.
8. Недовольство покупателей.
9. Низкая платежеспособность покупателей.
10. Недостаток оборотных средств.
11. Устаревшие методы производства и продажи.
12. Высокая текучесть кадров.
13. Раздутый громоздкий административный аппарат.
14. Нерегулярные выплаты зарплаты.

15. Отсутствие гибкого управления.
16. Перечень чрезвычайных мер.
17. Выход на новые рынки.
18. Осуществление упреждающих кризис перемен.
19. Увеличение доли фирмы на рынке по конкурентоспособным видам товаров.
20. Изучение опыта конкурентов.
21. Привлечение помощи консультантов.
22. Отказ от нерентабельных видов продукции.
23. Ликвидация непрофильных видов деятельности.
24. Переобучение персонала.
25. Наем персонала.
26. Увольнение персонала.
27. Формирование команды единомышленников.
28. Сокращение административного аппарата.
29. Предоставление работникам большей свободы общеня и принятия решения.
30. Установление жесткой дисциплины.
31. Ужесточение контроля за расходами, дисциплиной.
32. Сокращение запасов.
33. Сокращение издержек производства и обращения.
34. Организация маркетинговых исследований.
35. Стимулирование сбыта продукции.
36. Проведение рекламных компаний.
37. Формирование благоприятного имиджа фирмы.
38. Отказ от выплаты дивидендов по обыкновенным акциям.
39. Усиление централизации управления.
40. Децентрализация управления.
41. Обращение к правительству за помощью.
42. Сокращение экономического пространства — частичное закрытие предприятия.
43. Переизбрание совета директоров.
44. Объединение с другими фирмами.
45. Дополнительный выпуск акций.
46. Смена президента фирмы.
47. Привлечение новых крупных инвесторов.
48. Продажа акций работникам.
49. Диверсификация производства.
50. Кружки качества.
51. Быстрая реакция на жалобы покупателей.
52. Забота об обслуживании потребителей (какая именно?).
53. Инвестиции производства.
54. Изменение стиля руководства (в каком направлении?).
55. Реорганизация структуры управления (в чем состоит?).
56. Введение гибкой системы стимулирования работников. Участие в прибыли.
57. Поощрение предприимчивости.

58. Разработка бизнес-плана.
59. Участие работников в управлении.
60. Объявление банкротства.

Исходя из перечня указанных выше данных, характерных для промышленно-торговой фирмы, можно определить: 1) признаки кризисной ситуации; 2) причины возникновения кризисной ситуации; 3) меры, позволяющие предотвратить разрастание кризисной ситуации; 4) меры по управлению кризисом на стадии вхождения в кризис; 5) меры по управлению кризисом на стадии выхода из кризиса; 6) меры по ликвидации последствий кризиса¹. Получив полную и объективную информацию, можно разработать несколько сценариев, на которых затем реализуется антикризисная стратегия организации. Эта стратегия должна быть доведена до всех сотрудников. Привлекаются ресурсы, необходимые для выхода из кризиса. Принимаются необходимые решения по организационно-структурным вопросам управления.

Авторы учебника «Антикризисное управление» под редакцией профессора Э.М. Короткова отмечают, что выход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, может быть даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция. Существует возможность и консервации кризисных ситуаций на довольно продолжительное время².

Наиболее конфликтным в кризисных ситуациях становится процедура банкротства и ликвидации предприятия, организации. *Банкротство, или несостоятельность*, — это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Признаком банкротства является неисполнение обязанности по уплате обязательных платежей в течение трех месяцев

¹ См.: *Сборник* ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э.А. Уткин, Е.А. Драчева, А.И. Кочеткова [и др.]. С. 103 – 106.

² См.: *Антикризисное управление* : учебник / под ред. Э.М. Короткова. С. 18.

с момента наступления даты их исполнения. Но организация считается банкротом только после признания ее несостоятельности арбитражным судом, а также после официального объявления о банкротстве и ликвидации в процессе конкурсного производства.

Конкурсное производство нацеливается законом на соразмерное удовлетворение всех требований кредиторов; объявление предприятия свободным от задолженности; на охрану противоборствующих сторон от незаконных действий в отношении друг друга. Конкурсный управляющий проводит оценку активов должника, размеров его долга и определяет конкурсную массу, производит продажу имущества, погашение задолженности по установленной законом очередности. Он вправе обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом, совершенных до признания его несостоятельным по основаниям, указанным в законе. Предприятие-должник считается ликвидированным с момента исключения его из государственного реестра на основании вынесенного арбитражным судом определения о завершении конкурсного производства.

Банкротство предприятий на практике стало вполне рутинной отработанной процедурой. Близится к своему логическому завершению, например, широко известный в мире конфликт российского государства с нефтяной компанией «ЮКОС». 25 июля 2006 г. на заседании кредиторов «ЮКОСа» подавляющим большинством голосов было решено ходатайствовать о признании «ЮКОСа» банкротом. Активы компании будут выставлены на конкурсные торги. Полученные средства пойдут на погашение задолженности, главным образом перед Федеральной налоговой службой и «Роснефтью». Временный управляющий компании в очередной раз подтвердил, что «ЮКОС» неплатежеспособен. Федеральная налоговая служба России сообщила, что предложенный руководством компании план финансового оздоровления «ни по форме, ни по содержанию не соответствует действующему российскому законодательству». После этого кредиторы, более 90 % голосов которых приходилось на ФНС и «Роснефть», проголосовали против принятия плана оздоровления, против введения внешнего управления, и

наконец, за признание «ЮКОСа» банкротом и открытие конкурсного производства.

Переполюх в сибирском поселке Линево

Совершенно непредсказуемый оборот приняла ситуация вокруг Новосибирского электродного завода — градообразующего для поселка с населением 25 тысяч человек и одного из крупнейших в области предприятий.

Только за последние полгода завод плавно менял свой статус от стабильно работающего предприятия до банкрота. И вот — последняя новость. Как оказывается, предприятие, на котором в августе было введено конкурсное управление, банкротом снова не является. Но, впрочем, все по порядку.

В конце 90-х НовЭЗ, как и многие другие предприятия, переживал нелегкие времена. Долги завода росли, производство падало, а у основного собственника — государства — денег на преодоление кризиса не было. Закономерным итогом развития ситуации стало введение крупнейших российских компаний — группа СУАла (Сибирско-Уральская алюминиевая компания). Тут же нависла угроза, что начнется вывод активов предприятия, как это делалось в те годы. А ведь НовЭЗ на 2/3 находился в государственной собственности и являлся градообразующим для поселка. Пусть на самотек ситуацию местные власти не смогли, и на завод были приглашены новые управляющие.

Но, как оказалось, история на этом не закончилась. Коммерческие кредиторы завод в покое не оставили. Результатом их деятельности стала частая смена внешних управляющих, взаимных судебных исков и ожесточенных газетных «наездов». Плюс ко всему представители СУАла, как писали газеты, демонстративно отказались закупать новосибирские электроды. Хотя именно приобретение собственного предприятия по производству дешевых электродов и могло быть целью операции. Естественно, вся эта шумиха рождала неуверенность и беспокойство среди рабочих и жителей Линево.

Но к лету прошлого года все утихло: постепенный рост производства и зарплат успокоил линевцев. По разным данным, объемы реализации на заводе за 8 месяцев 2001 года превысили объемы реализации за весь 1999 и на 340 миллионов рублей превысили объемы за тот же период 2000 года. Стабильно росли суммы налоговых отчислений.

Но тут вмешался Федеральный арбитражный суд Западно-Сибирского округа, который базируется в Тюмени.

Еще зимой 2001 года новосибирская администрация обратилась в местный Арбитражный суд с ходатайством продлить срок внешнего управления до марта 2006 года. По сообщениям прессы, анализ ситуации на предприятии показывал, что действующие управляющие смогут расплатиться с кредиторами в обозримом будущем и уже через пять лет предприятие освободится от долгов и начнется его масштабная модернизация. Тогда судьи пошли навстречу линевцам, и внешнее управление было продлено, что, естественно, не очень понравилось СУАЛу.

В противовес решению прочих заинтересованных лиц они добились рассмотрения своего протеста относительно решения Новосибирского суда, и 31 августа упоминаемый Федеральный арбитражный суд отменил определение суда Новосибирской области, введя на предприятии конкурсное управление.

В Линево новость вызвала шок, поскольку прекращение процедуры внешнего управления означает автоматическое введение конкурсного производства — гораздо более жесткой формы банкротства. Если внешнее управление направлено на восстановление платежеспособности должника (что фактически уже происходило), то конкурсное производство имеет целью скорейшее удовлетворение требований кредиторов, в том числе путем продажи активов предприятия и в итоге его ликвидации. А значит, обесценивались акции НовЭЗа, четверть которых находится на руках у работников завода, а рабочие места должны сократиться. Наконец, можно было поставить крест и на всей «социалке» поселка: ведомственных детских садах и школах, больнице, профилактории и Доме культуры.

Еще большее недоумение в Новосибирской области вызвала реакция на события со стороны Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. На заседании Федерального арбитражного суда принимали участие сразу два (!) представителя ФСФО, но защищали они не предприятие и не его работников. Выступив за введение конкурсного управления, они фактически поддержали коммерческих кредиторов. В постановлении суда так и записано: «Представители ФСФО России также поддержали доводы кассатора о необходимости введения на АОТ «НовЭЗ» конкурсного производства, а также заявили ходатайство о назначении конкурсным управляющим предприятия-должника заместителя руководителя Уральского МТО ФСФО России Козырева Олега Станис-

лавовича». Ладно бы, если бы речь шла о споре двух частных структур, но ведь таким образом государственная структура жертвовала государственным предприятием в пользу частной компании. Очевидно, что после объявления НовЭЗа банкротом 62 процента акций, находившихся в федеральной собственности, безвозвратно пропадают.

Впрочем, пока хоронить предприятие рано. В то время как рабочие завода подписывали уведомления об увольнении (необходимая процедура при конкурсном производстве), областные новосибирские власти снова активизировались. И активизировались по той простой причине, что НовЭЗ ни по каким параметрам банкротом не является. Уже 5 ноября 2001 года по их просьбе Генеральная прокуратура вынесла протест в порядке надзора на то самое постановление Федерального арбитражного суда Западно-Сибирского округа. Первый заместитель Генерального прокурора РФ Юрий Бирюков отправил в Высший арбитражный суд просьбу отменить решение Федерального суда, а вопрос о продлении срока внешнего управления АОТ «НовЭЗ» вновь передать на рассмотрение суда первой инстанции.

Так же оперативно на ходатайство Генеральной прокуратуры отреагировал и Высший арбитражный суд РФ, который 22 ноября 2001 года вынес определение о приостановлении исполнения решения Федерального арбитражного суда Западно-Сибирского округа в части прекращения внешнего управления, открытия конкурсного производства и назначения нового управляющего до окончания производства в порядке надзора. Под определением свою подпись поставил заместитель председателя В. Ренов. Казалось бы, вопрос о будущем «НовЭЗа» уже решен.

И действительно, буквально на днях откликнулась и Федеральная служба по финансовому оздоровлению и банкротству. В Новосибирск 28 января пришла из ФСФО правительственная телеграмма, в которой служба излагает свою позицию: «ФСФО России как государственный орган по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению официально заявляет о своем категорическом несогласии с открытием конкурсного производства в отношении ОАО «НовЭЗ». Учитывая существующую рентабельность текущей деятельности предприятия и наличие в собственности государства 62 процентов его акций, введение процедуры конкурсного производства при таких обстоятельствах, по мнению ФСФО России, неизбежно повлечет нарушение интересов как государства, так и иных акционеров и кредиторов ОАО «НовЭЗ». Решение о введении в отношении ОАО «НовЭЗ» конкурсного производства было принято Арбитражным судом вопреки мнению ФСФО России».

И если ливневцы не испытали шок в августе – сентябре, то он точно их настиг в январе: ФСФО вдруг повернулось на 180 градусов и пошло навстречу заводу. А чтобы уж всем наверняка стало понятно, что к чему, руководитель службы Татьяна Трефилова буквально на следующий день дала интервью одной из общероссийских газет, в котором заявила: «Процедура банкротства на предприятии, где 66 процентов акций принадлежит государству, возбуждена абсолютно необоснованно. НовЭЗ не является банкротом».

Казалось бы, вопрос исчерпан. И новосибирцам уже не столь важно, когда руководство ФСФО говорило правду: в августе, когда ходатайствовало о закрытии предприятия, или в январе, когда вдруг обнаружило, что завод не является банкротом.

Заседание президиума Высшего арбитражного суда РФ, на котором будет окончательно решена судьба предприятия, должно состояться в ближайшее время. Между тем документы по делу НовЭЗа переданы туда еще осенью. В том числе и ходатайство ФСФО, упомянутое в постановлении Федерального арбитражного суда, в котором рекомендуется ввести на заводе конкурсное управление. Другой рекомендации федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству в Высшем арбитражном суде попросту нет и по закону поменять его невозможно. Так что руководство ФСФО может сколько угодно выступать в поддержку НовЭЗа в прессе. Но где конкретные шаги в этой связи?

Любопытно, что вот уже год ФСФО предлагает НовЭЗу мировое соглашение. И СУАЛ тоже предлагал его. Совпадение ли это — задаются вопросом некоторые эксперты. Ведь реализация такого мирового соглашения, распускают они, приведет либо к полной потере государством своей собственности (62 процента акций АООТ), либо к повторному банкротству без шансов на финансовое оздоровление предприятия. И руководители ФСФО не могут не понимать этих последствий.

Что же касается СУАла, то отступать от своих намерений он по-прежнему не собирается. Более того, теперь в планах компании — вся Новосибирская область, о чем неосторожно проговорился Сергей Кохановский, представившись помощником главы СУАла по вопросам промышленности и производства.

На недавней встрече с журналистами, записанной, кстати, на диктофон, он сказал, что нынешний губернатор Виктор Толоконский был выбран... по «оплошности». Просто глава компании, дескать, посчитал, что не стоит давать

денег обоим кандидатам, сказав: «Уж коли мы приехали в эту область с Мухой, мы с ним и будем». Правда, помощник быстро поправился, заметив: «Мы не планируем выборы губернатора». А после паузы добавил: «Пока нет ...»

В. Коновалов.

Переполюх в сибирском поселке Линево.

Российская газета. 2002. 7 февраля

ВЫВОДЫ

Можно констатировать, что в современной демократической России складываются вполне цивилизованные легитимные способы предупреждения и разрешения бизнес-конфликтов. Действует система арбитражных, третейских судов, судов общей юрисдикции. Используются другие институты и правовые механизмы, функционируют институты гражданского общества. Конечно, на практике имеются примеры недобросовестного исполнения законов, в том числе и федерального закона о несостоятельности (банкротстве). Есть факты умышленного банкротства предприятий. Применяются процедуры банкротства и в корпоративных войнах.

Кризисы неизбежно порождают конфликты, так как организации начинают действовать в экстремальных, нестабильных условиях антикризисного управления, процедур банкротства и ликвидации предприятий. Разрешение конфликтов становится составной частью антикризисного управления. При этом задействуются все те технологии, приемы и методы управления конфликтами, о которых уже шла речь в предшествующих главах данного учебника. Актуальным становится выработка, реализация стратегии предупреждения и стратегии разрешения конфликтов, принятие и выполнение решений, направленных на выход из кризиса, прекращение затяжного конфликтного противоборства. Для этого используются все нормативные способы, апробированные на практике процедуры управления конфликтами.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ПОВТОРЕНИЯ, КОНТРОЛЯ

1. Какие дела рассматриваются арбитражными судами? Назовите основные процедуры разрешения споров арбитражными судами. В чем заключается

- отличие разрешения конфликтов в арбитражном от уголовного судопроизводства?
2. Чем, по вашему мнению, занимается прокуратура? Назовите ее основные функции. По каким вопросам организации могут обратиться в прокуратуру?
 3. Знаете ли вы, где функционирует третейский суд в том субъекте РФ, где работает ваша организация? По каким вопросам лучше всего обращаться в третейский суд? Какая существует процедура рассмотрения бизнес-конфликтов третейским судом? Как выполняются принятые решения?
 4. Почему создание институтов гражданского общества (комитетов, общественных объединений, комиссий, общественных палат и т. д.) упорядочивает течение конфликта? Приведите известные вам примеры.
 5. Как решаются трудовые и другие конфликты в организациях, переживающих цикл кризисного состояния? Какие наиболее типичные отступления от закона чаще всего встречаются в организациях, подобных вашей, при разрешении трудовых, производственных конфликтов, бизнес-конфликтов?
 6. В чем суть антикризисного управления предприятием? Какую роль играет менеджер по антикризисному управлению? Зачем нужно (и нужно ли вообще) разрабатывать стратегию антикризисного управления? Есть закон, существуют отработанные на практике процедуры антикризисного управления. Зачем нужна антикризисная стратегия?
 7. Какие процедуры предшествуют ликвидации предприятия, организации?
 8. Является ли банкротство эффективным способом разрешения существующих в организации конфликтов? Если является, то почему?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Исковое заявление в арбитражный суд»

Подготовьте исковое заявление в арбитражный суд первой инстанции. Оценивается по десятибалльной системе, всего до 30 баллов.

Какой перечень информации обязательно должен содержаться в исковом заявлении.

- Наименование арбитражного суда, в который подается исковое заявление.
- Наименование лиц, участвующих в деле и их почтовые адреса.
- Размер искового требования, если иск по своей природе подлежит оценке.
- Описание обстоятельств, на которых основаны требования, выдвинутые в деле.
- Описание доказательств, подтверждающих основания для исков.
- Указание подлежащей возмещению или оспариваемой суммы.
- Указание требований истца, включая ссылку на применимые законы или нормативные акты. Если называется несколько ответчиков, то должны быть указаны требования в отношении каждого из них.
- Информация, касающаяся выполнения требований досудебных попыток урегулировать спор, если такие требования налагаются законом или соответствующим договором; перечень документов, прилагаемых к заявлению.

Необходимые приложения к исковому заявлению

1. Свидетельство об уплате требуемой государственной пошлины (расписка в получении).
2. Свидетельство отправки копий искового заявления ответчику вместе с отсутствующей у них копией документов, прилагаемых к нему (уведомление о вручении заказного письма или документа, подтверждающего доставку).
3. Свидетельство исполнения досудебной процедуры для разрешения спора, если оно требуется законом или договором (посланные копии требования и приложения, расписка в получении и копия отказа от требования, если таковой был получен).
4. Доказательство сделанной попытки получения оплаты путем предоставления соответствующих документов в банк, где ответчик имеет счет, если процедура предусматривается применимым законодательством.

5. Доказательство обстоятельств и оснований для иска, которые описываются в заявления (договоры, переписка и т. д.).
6. Доверенность представителя истца, если исковое заявление подписано представителем, а не истцом.

«Антикризисная стратегия предприятия»

Оценивается по десятибалльной системе, до 50 баллов.

Разработайте стратегию антикризисного управления для промышленного предприятия в любой отрасли (по вашему выбору), которое задолжало своим кредиторам свыше 1 млрд р. Предприятие пока не имеет возможности выплатить такую сумму. Активы предприятия оцениваются в меньшую сумму, чем имеющиеся долги. Сделайте анализ финансового состояния, кадрового состава, оценку деятельности маркетинговой службы, менеджмента, условий внешней среды и других факторов, используя полученные вами знания. Подготовьте общую технологическую схему процесса управления в кризисной ситуации. Разработайте стратегии предупреждения и разрешения конфликтов в условиях кризиса.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Антикризисное управление : учебник / под ред. Э.М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000.

Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М. : ИНФРА-М, 2000.

Дмитриев, А.В. Конфликтология : учеб. пособие / А.В. Дмитриев. — М. : Гардарика, 2000.

Дмитриев, А. Введение в общую теорию конфликтов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев. — Ч. 1. — М., 1993.

Ионцев, М.Г. Корпоративные захваты : слияния, поглощения, гринмэйл / М.Г. Ионцев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Ось-89, 2006.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Основы конфликтологии : учеб. пособие / под ред. В.Н. Кудрявцева. — М. : Юристъ, 1997.

Справочник по разрешению коммерческих споров в Российской Федерации : пособие для коммерческих предприятий по использованию российской правовой системы разрешения коммерческих споров. — Министерство торговли США, октябрь 2000.

Юридический конфликт : процедура разрешения / отв. ред. В.Н. Кудрявцев. — Ч. 3. — М., 1995.

Глава XVII

КОНФЛИКТЫ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Отыщи всему начало, и ты многое
поймешь

К. Прутков

1. ПРИЧИНЫ И ВИДЫ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Сфера образования является одной из самых конфликтных в жизнедеятельности общества. Это связано с преобладанием отношений типа «человек — человек» в отличие от отношений «человек — машина», с высоким уровнем образования и амбиций у преподавателей, учителей. Конфликты в сфере образования чаще всего носят межличностный характер.

Первые четыре типа указанных выше межличностных конфликтов являются горизонтальными. Межличностные деловые конфликты между руководителем и подчиненными носят вертикальный характер. Шестой тип конфликтов между группой и личностью может быть и горизонтальным, между коллегами, и вертикальным, между руководителем и группой его подчиненных. В образовательных учреждениях встречаются межгрупповые горизонтальные конфликты и среди учащихся, студентов и среди преподавателей, учителей. Возможны конфликты между группой учащихся одного или нескольких классов и какой-то частью учителей в школе, группой студентов и группой преподавателей на каком-то из факультетов или в других структурных подразделениях вуза.

По данным социологического опроса в марте 2006 г., проведенного среди слушателей Высшей школы делового администрирования, обучающихся по программам «Менеджмент в образовании», «Управление дошкольным

Таблица 17.1

Типы конфликтов в сфере образования по субъектам активности

№	Типы конфликтов в образовании по субъекту активности
1.	Межличностные: учащийся — учащийся, студент — студент
2.	Межличностные: учитель — учащийся. Преподаватель вуза — студент. Преподаватель — слушатель (в системе дополнительного профессионального образования)
3.	Межличностные: учитель — учитель. Преподаватель — преподаватель
4.	Межличностные: учитель — родитель. В вузах подобные конфликты встречаются очень редко
5.	Межличностные (ролевые, деловые) конфликты: учитель — директор образовательного учреждения, учитель — заместитель директора ОУ. Преподаватель вуза — заведующий кафедрой; преподаватель вуза — декан факультета или проректор, ректор
6.	Личность (ученик, студент, учитель, преподаватель, руководитель) — группа (класс, студенческая группа, группа учителей, группа преподавателей, группа работников)
7.	Межгрупповые конфликты среди учащихся, студентов; среди преподавателей, учителей, работников сферы образования

образованием», «Управление коррекционным образованием», «Менеджмент в бизнесе», в городах Архангельске, Котласе, Плесецком и Пинежском районах Архангельской области (всего было опрошено 150 человек, в том числе 111 работников образования), ответы на вопрос «*Какие конфликты возникают чаще всего в вашей организации?*» распределились следующим образом: межличностные — 74,8%; между личностью и группой — 12,6%; межгрупповые конфликты — 9,8%. На первое место по своему содержанию в муниципальных образовательных учреждениях опрошенные директора, их заместители, педагоги поставили трудовые конфликты, на второе и третье места — организационные и коммуникационные. В муниципальных образовательных учреждениях (школах, дошкольных, коррекционного типа, педагогическом колледже) две трети конфликтов (67,1%) являются эмоциональными, иррациональными, беспредметными. И наоборот, деловыми, рациональными, предметными — 31,5%.

Общими причинами возникновения конфликтов в муниципальных образовательных учреждениях, по

мнению Л.И. Плешковой, директора МОУ «Общеобразовательная Мелентьевская основная школа», Н.В. Луговой, заведующей художественно-эстетическим отделом районного центра дополнительного образования и других педагогов, являются низкий уровень социально-психологической компетентности участников образовательного процесса; низкая конфликтоустойчивость отдельных лиц; недостаточная способность к эмпатии, к пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию, сочувствию ему; завышенный или заниженный уровень притязаний; вспыльчивость как черта характера; унижение личного достоинства (учителя, ученика); критика в адрес оппонента.

Среди причин возникновения конфликтов в образовательных учреждениях можно выделить и неэффективный менеджмент, состояние образовательного процесса; и социально-психологические особенности человеческих отношений, статуса личности в системе образования. Часть конфликтов обусловлена социально-экономическим состоянием жизни в нашей стране. Многих педагогов не устраивает размер заработной платы, величина учебной нагрузки и состояние материально-технической базы тех учебных заведений, где они трудятся.

Учителя школ и работники других муниципальных образовательных учреждений высказывают недовольство тем, как удовлетворяются их потребности. По итогам уже упоминавшегося опроса в марте 2006 г. среди работников образования в Архангельской области хуже всего удовлетворяются потребности в безопасности и защищенности; затем идет нужда в уважении, признании. Для сравнения у менеджеров, работающих в бизнесе, на первом месте стоят неудовлетворенные потребности в безопасности и защищенности. Но на второе место менеджеры, работающие в организациях бизнеса, поставили неудовлетворенные потребности роста, затем потребности творчества и власти.

По итогам других проведенных опросов в муниципальных образовательных учреждениях среди конкретных причин, приводящих к конфликтной ситуации между работниками образования, учителями и администрацией, основными можно назвать следующие.

- Распределение учебной нагрузки между учителями.
- Низкая заработная плата педагогов.
- Составление расписания уроков.
- Назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов.
- Отсутствие связи в обучении между начальным и средним звеньями.
- Распределение классного руководства.
- Распределение общественной нагрузки.
- Нарушения трудовой дисциплины.
- Психологическая несовместимость.
- Несоблюдение общепринятых норм поведения.

С целью выявления конфликтных факторов внутри коллектива Архангельского высшего педагогического колледжа Н.Н. Тихомирова провела анкетирование и тестирование 40 человек, что составило 50 % от общего числа преподавателей, работающих на школьном отделении, отделении педагогики и организации туризма и на музыкально-педагогическом отделении¹. Результаты теста на оценку уровня конфликтности личности показали, что 25 % протестированных преподавателей имеют высокий уровень конфликтности, 14 — выше среднего, 25 — средний уровень, 35 % — ниже среднего уровня и 1 % имеет низкий уровень конфликтности личности. В целом уровень конфликтности является чуть выше среднего. Этот показатель теоретически говорит о том, что коллектив педагогического колледжа перманентно находится в стадии потенциальной готовности к конфликту и при возникновении объективной проблемной ситуации и при наличии какой-либо угрозы достаточно активно вступит в конфликт.

Результаты проведенного опроса в Архангельском педагогическом колледже показали, что не устраивает: оплата труда — 76 % преподавателей, учебная нагрузка — 62, условия труда — 55, материально-техническое обеспечение учебного процесса — 52, санитарно-гиги-

¹ См.: Тихомирова, Н.Н. Профилактика и предупреждение конфликтов в Архангельском педагогическом колледже ВКР. Архангельск, 2005.

нические условия — 51 %. При этом выяснилось, что 78 % опрошенных устраивает стиль работы руководства, режим работы — 86 %, межличностные отношения в коллективе — 70, режим работы структурных подразделений — 83, психологический микроклимат в коллективе удовлетворяет 69 % респондентов. Заработная плата и учебная нагрузка более всего не устраивают преподавательский состав колледжа. В связи с прогнозируемым сокращением числа принимаемых студентов в ближайшие годы часть преподавателей может вообще оказаться лишней, может наступить момент планового сокращения кадров, а это — неизбежный конфликт. До тех пор, пока государственная политика в отношении работников бюджетной сферы (в частности, работников образования и науки) в части их материального обеспечения останется неизменной, преподаватели образовательных учреждений будут вынуждены претендовать на достаточно высокий уровень учебной нагрузки и прилагать усилия, чтобы эти претензии были обоснованы и подкреплены определенными успехами. Реализуемый национальный проект в образовании в 2006 г. стал одним из значимых шагов в исправлении сложившейся конфликтной ситуации в отношении учителей школ. Но остается много нерешенных проблем в системе начального, среднего и высшего профессионального образования.

В школах и других муниципальных образовательных учреждениях в первую очередь возникают *конфликты, связанные с распределением учебной нагрузки*. Учителю хочется взять классное руководство в классе, где тихие, спокойные ребята или где ребята очень самостоятельные, активные, а ему дают другой класс. Учитель не хочет вести уроки в самом «трудном» классе, где никогда не бывает дисциплины, ученики очень слабые.

Нередки конфликты, связанные с составлением расписания уроков. Многим учителям (а их большинство) хочется, чтобы их уроки в расписании ставили с утра и в самое продуктивное время, не думая в данном случае о работоспособности учеников, их утомляемости, о существующих гигиенических нормах, а выдвигая лишь свои интересы. Тут же нежелание иметь «окна» в расписании.

К числу *других причин конфликтности среди учителей* можно отнести принятие плана работы школы на год, распределение тематики выступлений на совещаниях, общешкольных родительских собраниях, на методических объединениях, показ открытых уроков. Постоянные возгласы учителей: я загружена, у меня то-то и то-то, почему я должна готовить? Марья Ивановна еще не выступала и т. д. При анализе успеваемости школы за год возникают взаимные претензии между учителями начальных классов и учителями-предметниками. Основная причина — отсутствие преемственности в обучении начального и основного звена. Составление графика отпусков учителей также сопровождается ежегодными взаимными претензиями. Всем хочется сразу уйти в отпуск, но надо в июне открывать детский оздоровительный лагерь, лагерь труда и отдыха старшеклассников — и учителям все равно приходится работать. Иногда в учебных заведениях возникают конфликты между учителями, преподавателями из-за личностной неприязни друг к другу.

Причинами возникновения конфликтных ситуаций между администрацией и учителями являются несоблюдение правил внутреннего распорядка (учитель опаздывает на уроки, выгоняет учеников, рано отпускает их с уроков и др.); нарушение сроков сдачи необходимой документации (планы, отчеты и т. д.); неисполнение своих должностных обязанностей (например, классный руководитель ничего не делает); отсутствие без уважительных причин на педсовете или другом совещании; плохое ведение школьной документации (ошибки в оформлении классного журнала) и ряд других. Администрациям образовательных учреждений иногда приходится рассматривать вопросы нарушения учителем общепринятых норм поведения, вплоть до увольнения учителя. Причины: пьянство, некультурное поведение учителя в общественном месте (курение в присутствии детей, употребление нецензурных слов, хамство по отношению к окружающим).

В отношениях педагогов с учащимися в школах возникают конфликты дисциплины, педагогического общения, которые связаны с опозданием на урок, с нарушением дисциплины на уроке, нежеланием вы-

полнить задание и т. д. Связаны они также и с нарушениями определенных норм поведения на переменах, во внеурочное время.

Причинами конфликтов типа *учитель – ученик*, по мнению учителей, являются нарушения дисциплины на уроках и на переменах; плохое выполнение домашних заданий; нездоровые отношения между учениками; пропуски занятий учениками. Учителя часто жалуются на то, что ученики их не слушают, не умеют слушать. Упреки в адрес учеников, не слушающих учителя, приводят к конфликтным ситуациям на уроке.

С точки зрения опрошенных учеников, причины конфликтов следующие: оскорбление со стороны учителя, грубость, несдержанность; неинтересное ведение урока учителем; некомпетентность учителя (так как ряд учителей — специалисты); различные запреты; неподготовленные домашние задания; пропуски уроков; несправедливая оценка знаний (чаще заниженная); неспособность оценить личностные качества ученика; неуважение к мнению ученика.

Ряд конфликтов, происходящих в школе, связан с нарушением учителем норм этики. Вот пример нетактичного отношения учителя к ученице. Ученица 7-го класса с одноклассницами изъявила желание участвовать в подготовке к конкурсу КВН: разучить танец, выступить в сценке. Во время репетиций учительница несколько раз сделала ей замечания: ты неважно танцуешь, у тебя плохо получается; в сценке тебе лучше не играть, так как ты заикаешься. Девочка в слезах убежала с репетиции и в дальнейшем отказывалась участвовать во всех мероприятиях. Отношения с учителем стали натянутые. В дальнейшем это отразилось и на учебной деятельности¹.

Администрация одной из школ пришлось рассмотреть следующий случай: обращение родительницы ученика 8-го класса по поводу неэтичного поведения классного руководителя на родительском собрании. Вопрос заклю-

¹ Здесь и далее используются материалы выпускной работы: Плешкова, Л.И. Конфликты в образовательных учреждениях: виды, причины возникновения и профилактика конфликтов на примере МОУ «Общеобразовательная Мелентьевская основная школа». Архангельск, 2004.

чался в том, что в доверительной беседе с учителем с глазу на глаз родительница рассказала ей о своих проблемах в воспитании сына. Учительница, пообещав сохранить данный разговор втайне, на родительском собрании привела данный случай в качестве примера в своей воспитательной беседе. Причем мать ученика присутствовала на данном собрании и была просто шокирована предательством учителя. Между ними вспыхнул конфликт. Родительница перестала посещать школу и родительские собрания.

Соблюдение норм этики является важным условием для поддержания стабильной обстановки в коллективе, на уроке, в личном общении. Такие моменты в школьной жизни, когда учитель отбирает записки у детей и разглашает их содержимое, оскорбляет открыто ученика в присутствии класса или взрослых, раскрывает тайны ученика всем присутствующим, грубо высказывается о семье ученика, о его внешности и т. д., являются частыми причинами конфликтов. Преподаватель нарушает не только нормы этики, но и основной закон, которым он должен руководствоваться в своей деятельности, — Закон РФ «Об образовании» (ст. 15). К нарушениям данной статьи относятся и такие действия грубого характера, как физическое воздействие: подзатыльники, дерганье за уши, щелчки, выставление из класса, стуканье линейкой, книжкой.

В последнее время в школах нередко возникают конфликтные ситуации в связи со сбором денежных средств на ремонт класса, организацию экскурсий, внеучебных мероприятий и т. п. Одним из вариантов разрешения подобного рода не очень приятных коллизий является передача всех подобных финансовых процедур родительским комитетам, создание фондов школы и классов, составление сметы расходов и обязательное информирование родителей об ее исполнении.

Причиной конфликтов между учителем и учеником может быть педагогический непрофессионализм учителя. В некоторых сельских школах преподают учителя, не имеющие специального педагогического образования. Возникающие при этом трудности связаны с методикой преподавания предмета, с неумением ориентироваться в огромном количестве программ и литературы, незнанием

детской психологии и основ педагогики. Наличие в школе педагогов-неспециалистов вызвано объективными причинами: отсутствием кадров, желающих по окончании высших учебных заведений, педколледжей работать на селе. Как правило, в первые годы преподавания неспециалисты ориентированы прежде всего на материал учебника. А дети это четко подмечают и делают выводы: учитель ничего не знает, раз пересказывает учебник. Такого учителя плохо слушают, нарушают дисциплину.

Причиной недовольства школьников оказываются такие методические ошибки учителей на уроке, как непонятное объяснение материала, бессистемное изложение, усложненный язык, отсутствие повторений, сухость преподнесения материала, неумение связать тему урока с жизнью, раскрытие темы наспех, неумение заинтересовать предметом, однообразие видов урока, контрольные работы без предупреждения, проверка того, что не было задано на дом, и др. Методика работы учителя на уроке изобилует моментами возникновения нервных импульсов учителя и подростков. Они могут иметь самые разные последствия, которые трудно предсказать.

Среди объективных причин возникновения конфликтов непосредственно на уроках могут быть: а) утомление учащихся; б) конфликты на предыдущем уроке; в) ответственная контрольная работа; г) ссора на перемене, настроение учителя; д) его умение или неумение организовать работу на уроке; е) состояние здоровья и личностные качества. Конфликтные ситуации на уроках, особенно в подростковых классах, большинством признаются типичными, закономерными. Дело доходит до конфликта, как правило, с учеником, плохо успевающим, «трудным» по поведению. Учителя часто наказывают таких учеников «двойками» по предмету, хотя нарушили ученики дисциплину. Это приводит к затяжному личностному конфликту между учителем и учеником.

По мнению учащихся, конфликты в их среде чаще всего происходят на переменах, во вторую очередь — на уроках. Ссоры происходят больше из-за пустяков. Многие опрошенные считают, что атмосфера в классе, где они учатся, равнодушная, а некоторые называют ее даже агрессивной.

Примеров конфликтов и конфликтных ситуаций в образовательных учреждениях можно привести много. Школьники, наблюдая за своеобразием стиля и специфики педагогического труда, лично общаясь с тем или иным педагогом, выделяют среди них не только мастеров своего дела, но и слабых преподавателей и учителей, недостойных уважения, неспособных, с их точки зрения, ничему научить. Здесь сказывается и отношение учителя к ученику как к личности, и уровень знаний данного ученика и многие другие социально-психологические факторы.

Анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в образовательных учреждениях необходим для выработки стратегий предупреждения и разрешения конфликтов, для принятия оперативных срочных мер реагирования на те или иные конфликтные действия педагогов, преподавателей, учащихся, студентов.

2. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ, В СЕМЬЕ

Какой бывает реакция работников образования на возникший конфликт? Одни пытаются доказать свою правоту, другие плачут от обиды, своего бессилия что либо изменить. Еще в ходе тестирования, тренингов педагоги отмечают: «дуюсь, молчу; вспоминаю прошлое; сдерживаюсь; возмущаюсь; киплю; обсуждаем проблему; стараемся прийти к компромиссу; слушаю советы коллег; нужно обращаться в суд, в СМИ, в вышестоящие органы; выступить в коллективе» и т. д.

Большинство педагогов обучается умению вести себя в конфликтных ситуациях на собственном опыте. Сами учителя часто недовольны своим поведением в конфликте. Многие из них в силу имеющихся перегрузок, отсутствия знаний и умений по управлению конфликтами редко занимаются предупреждением конфликтов среди учащихся, предпочитая использовать дисциплинарные меры, словесные внушения, вызовы родителей и тому подобные меры в разрешении возникающих конфликтных ситуаций.

Анализ планов воспитательной работы классных руководителей показывает, что они проводят различные

мероприятия с учащимися: беседы, анкетирование, конкурсы, вечера. Но среди всех планов очень редко на практике встречаются такие, где были бы намечены мероприятия по теме «Конфликты» в работе с учащимися, родителями. Конфликты в педагогическом коллективе полностью изжить невозможно, так же как невозможно их изжить из окружающей нас жизни. Но предупредить конфликты, ослабить их течение, конструктивно их разрешить все-таки можно. Поэтому очень важно научить как учителей, так и учеников предупреждать конфликты, заняться их профилактикой.

В предупреждении конфликтов, как показывает практика, можно использовать составление программы профессионального и личностного роста педагога. Построение программы осуществляется на основе результатов собеседования, работы по выявлению проблем, возникающих у педагога. Ключом к построению программы может стать табл. 17.2.

Разработанные рекомендации помогают заведующим и методистам образовательного учреждения составить полную программу профессионального и личностного роста педагогов с учетом типа их дошкольного учреждения. Эта программа может помочь администрации управлять педагогическим коллективом, а не подавлять его.

Конфликты являются своеобразными барьерами в педагогическом общении. Их правомерно рассматривать как факторы стрессогенного характера. Сильнее всего на психику учащихся влияют в негативном плане происшествия, вызванные приемами дисциплинирования. Вот несколько приемов, наблюдаемых непосредственно в школах, с помощью которых педагоги пытаются управлять конфликтами:

- ученики шумят, удаляется из класса один ученик (как правило, тот, кто больше всего не нравится учителю);
- учитель кричит на ученика с целью призвать его к порядку; иногда оскорбляет его («двоечник», «тупица»);

Таблица 17.2

Основные направления составления программы профессионального и личностного роста педагогов в дошкольном образовательном учреждении¹

Проблема	Способы и время ее решения	Чья помощь необходима
1. Страх и напряжение, которые вызывают коллеги и представители администрации, присутствующие на занятиях, открытых мероприятиях, в повседневной деятельности с людьми	Установление спокойных, доверительных отношений с педагогом. Вселение уверенности в педагога в собственном профессионализме и в способности доказать другим правомерность своих действий (во время посещений занятий коллегами, методом, заведующей). Научить спокойно воспринимать критику в ситуациях профессионального и личностного взаимодействия	Заведующей и методиста: общение с педагогами на любые темы. Методиста путем оказания методической помощи в организации и проведении занятий с детьми. Заведующей и методиста: умение тактично, уважая чувства педагога анализировать педагогическую деятельность. Подвести к пониманию педагогом того, что критика касается не его личности, а его действий
2. Отсутствие умений эффективного общения с родителями	Накопить опыт взаимодействия педагога с родителями в различных ситуациях (на родительских собраниях, семинарах, во время индивидуальных консультаций, совместных развлечений, праздниках, в ситуациях неформального общения и т. А.). Умение строить общение с родителями из «взрослой позиции».	Методиста — оказание помощи в проведении консультации в различных формах работы с родителями, участие в совместных мероприятиях. Заведующей, методиста: научить педагогов осознанию в себе взрослой позиции и умению общаться с родителями на уровне «взрослый — взрослый»

	<p>Отработка с педагогами умений и навыков эффективного общения, таких как активное слушание, умение давать обратную связь. Конструктивное разрешение конфликтов</p>	
<p>3. Эмоциональное напряжение педагогов</p>	<p>Внесение разнообразия в работу, создание и участие педагогов в новых проектах и их реализация. Организация постоянно действующего семинара. Периодическая совместная работа с коллегами в проектных группах, которая позволяет снять ощущение изолированности и дает возможность профессионального роста. Участие в семинарах и конференциях, где есть возможность встретиться с новыми людьми. Культивирование досуга и других интересов, не связанных с профессиональной работой</p>	<p>Заведующей — разработка программы развития дошкольного учреждения на 5 лет. Методиста — привлекать педагогов к кружковой работе с детьми по интересам. Заведующей и методиста: составление годового плана работы дошкольного учреждения с учетом способов решения указанных данных проблем</p>

¹ См.: Гриневич, Н.В. Исследование ценностных ориентаций педагогов дошкольных образовательных учреждений Северодвинска с разным стажем работы // Менеджмент в образовании : опыт, проблемы, инновации / отв. ред. Ю.Ф. Луккин. Архангельск : Изд-во Помор. гос. ун-та им. М.В. Ломоносова, 2004. С. 337.

- нарушающего дисциплину ученика (иногда их несколько) ставят на весь урок за партой;
- учитель отказывается на уроке работать с учеником, нарушителем дисциплины;
- вызывают администрацию на урок с целью налаживания дисциплины и наказания провинившегося;
- отправляют ученика к директору на «разборки»;
- ставят «двойку» в журнал за плохое поведение на уроке, а не за знания;
- отправляют ученика за родителями (чаще в младших классах);
- пишут замечания в дневник о нарушениях дисциплины;
- хвалят одних и тех же учеников;
- называют учащихся по фамилии, иногда искажают ее;
- читают нотации на уроке провинившемуся ученику, предрекая ему ужасное будущее, и т. д.

У одной учительницы, например, произошел конфликт с учеником 6-го класса, оставшимся дважды на второй год, на уроке истории. Ученик опоздал, это вызвало недовольство учителя. Когда он сел за парту, то начал отвлекаться, разговаривать с соседом, мешая ходу урока. Учительница сделала ему несколько замечаний, ученик в ответ нагрубил. Рассердившись, учительница решила выгнать его из класса. Но ученик категорически отказался выполнить это требование. Тогда педагог выкинула портфель ученика в коридор и стала ждать, когда тот отправится следом. Последовала следующая реакция ученика: он обругал учительницу матом. Та в слезах убежала с урока. В школу пришел муж учительницы и избил ученика за оскорбление жены. Мать ученика подала заявление в суд.

Часто ученики принципиально не идут на урок к учителю, с которым установлены очень напряженные отношения. А если и приходят на урок, то демонстрируют безразличие к уроку, нарушают дисциплину, ничего не делают, домашние задания не выполняют. Как правило, это

второгодники. Беседы с учителями, уроки которых пропускают такие ученики, свидетельствуют о том, что учитель чаще всего рад, что такой ученик отсутствует, так как без него дисциплина на уроке отличная, все работают. Учителям, как правило, трудно самим найти решение проблемы с учеником, поэтому они обращаются с докладными на нарушителей дисциплины к администрации школы (чаще к директору) либо вызывают родителей в школу.

Школьники, особенно подростки, очень чутко реагируют на такие моменты в учебной деятельности, как выставление оценок: несправедливые оценки за письменные и устные ответы; намеренное занижение оценок; разные оценки за одинаковые ошибки в письменных работах; оценка за поведение, а не за знание и др. Особый вред приносит проявление мстительности учителей, которые допускают преследование подростка за тот или иной проступок, не имеющий отношения к знаниям.

Тестирование показывает, что учителя обладают высоким и выше среднего уровнем умения слушать. На практике же не каждый учитель способен выслушать до конца ученика даже на уроке. Причины, конечно, разные (медленный темп рассказа, нехватка времени, неэмоциональный рассказ, из начатого рассказа понятно, что ученик знает материал, дать возможность другому дополнить и т. д.). Учителю необходимо быть готовым к тому, чтобы выслушивать ученика до конца, иначе он может обидеться, замкнуться, перестать отвечать на уроках.

Учащиеся школ, постоянно сталкиваясь с самыми разными конфликтными ситуациями в своем классе, в отношениях с педагогами также не знают, как себя вести, что необходимо делать, чтобы достойно выйти из конфликта, не утратив своего авторитета среди одноклассников. Анализ тестов, проведенных с учениками 7–9-х классов общеобразовательной Мелентьевской основной школы на темы: «Ваше отношение к конфликтам», «Восприятие конфликта», свидетельствует о том, что учащиеся имеют представление о конфликте как о «ссоре», «драке», «размолвке между людьми». Более половины учеников не способны защищаться в конфликтной ситуации. Причиной этому является их некомпетентность в вопросах конфликтологической грамотности. Большинство на вопрос, у

кого они учились действовать в конфликтах, ответило: на собственном опыте или у друзей.

Выход из конфликта учащиеся видят в том, чтобы обратиться к вышестоящим органам; отступить, не портить себе нервы; высказывать обиды в кругу друзей. Многие на вопрос, какое поведение типично для вас в конфликтной ситуации, ответили: возмущаюсь, раздражаюсь, кричу, ругаюсь, стараюсь доказать свою правоту. Вывод напрашивается сам собой: школьники не имеют четкого представления о том, что такое конфликт, как он протекает, чем вызван, к чему может привести. Поэтому необходимо обучить школьников конфликтологической грамотности, а также принять меры к предупреждению конфликтов в учебной деятельности.

В последние годы в некоторых субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях непосредственно в школах появились инспекторы, прикомандированные туда от органов управления внутренних дел. Это действующие офицеры, состоящие в штате милиции общественной безопасности, отделениях по делам несовершеннолетних УВД. Но постоянным рабочим местом такого офицера УВД становится школа. Целью деятельности работника милиции в школе является профилактика подростковой преступности, работа с трудными детьми. В обязанности инспектора в школе входит все: от индивидуальной работы, запрета курения в туалете до чтения лекций в классах, разъяснения действующего законодательства.

Конфликты в вузах между студентами и преподавателями по своему содержанию чаще всего связаны со сдачей и пересдачей зачетов, экзаменов, выполнением контрольных заданий, курсовых работ и других проектов. Их причиной нередко являются напряженные отношения студента с кем-то из преподавателей из-за пропусков практических занятий; невыполнения в полном объеме установленных заданий. Отдельные преподаватели вузов, чаще всего это интроверты, болезненно воспринимают нерегулярное посещение студентами лекционных занятий, применяя затем завышенные требования, санкции при сдаче зачетов, экзаменов.

С конфликтами в сфере образования тесно связаны *семейно-бытовые конфликты, насилие в отношении жен-*

щин. По данным МВД России, до 80 % всех преступлений, связанных с насилием, совершаются дома. Нередко дети и женщины становятся объектами насилия в семье со стороны отцов и мужей. Семейное насилие — это система поведения, целью которой является получение власти и контроля над зависимыми членами семьи. Из 170 тыс. ежегодно совершаемых семейно-бытовых преступлений в 93 % случаев жертвами насилия становятся женщины. Это почти 160 000 женщин¹.

Известно, что в школах, дошкольных образовательных учреждениях работают преимущественно женщины. Они постоянно сталкиваются в практической своей деятельности с «трудными» детьми из так называемых «неблагополучных семей». Имеют дело с пьющими и нигде не работающими родителями. Не исключены ситуации, когда и сами воспитатели, учителя, социальные педагоги становятся жертвами домашнего насилия. При этом семейно-бытовые конфликты чаще всего имеют затяжной, латентный характер.

Муж бьет? Значит, сядет!

В сегодняшней России насилие в семье — явление весьма распространенное. По данным МВД России, до 80 процентов всех преступлений, связанных с насилием, совершаются дома.

Причем во всех его формах: унижения, оскорбления, рукоприкладство сексуальное принуждение, экономическое насилие, шантаж, психологическое подавление. Жертвами бывают и дети, и старики, и даже мужья. Но все же чаще ими оказываются женщины. Из 170 тысяч ежегодно совершаемых семейно-бытовых преступлений в 93 процентах случаев жертвы насилия — представительницы слабого пола. 93 процента — это, ни много ни мало, почти 160 тысяч женщин. При этом, как показывают социологические опросы, 60–70 процентов женщин, подвергавшихся

¹ См.: Брынцева, Г. Муж бьет? Значит, сядет! 25 ноября — Международный день борьбы за ликвидацию насилия в отношении женщин // Российская газета. 2005. 25 ноября. Данная статья Г. Брынцевой с небольшими купюрами приводится ниже. Ее можно использовать при изучении данной темы на практическом занятии.

домашнему насилию, не обращаются в правоохранительные органы. Что удерживает их? Ну не любовь же к мужу-садисту?

...Бывает, что и любовь. Ведь это семья, союз двоих, которые еще недавно так любили друг друга! И если чувство было сильным, настоящим, женщина будет бороться за него до конца. И — надеяться. Других причин, из-за которых женщина не решается разорвать круг домашнего насилия, немало. Мешает стыд, подпитываемый живущей в нашем обществе традицией чаще винить за неблагополучие в семье женщину. Мешает неверие в то, что милиция захочет и сможет помочь. Женщины боятся мести обидчика. Они как правило не хотят «посадить» супруга или партнера, боятся и развестись с ним. Есть ведь еще и экономические проблемы: «Как буду растить детей, лишившись кормильца?», «Где буду жить, ведь крохотную хрущобу разменять невозможно...» Многие просто не знают, куда следует обращаться за помощью, как писать заявления.

Ставим себе диагноз

Конечно, в семье бывает всякое — и ссоры, и споры, и даже затяжные конфликты. И разумеется, когда муж настаивает на воскресном визите к родителям, а вам не хочется этого делать, было бы глупо заявлять о насилии над вашей личностью.

Семейное насилие — это система поведения, целью которой является получение власти и контроля над зависимыми членами семьи. Являетесь ли вы женщиной, над которой совершается насилие? Да, если близкий человек (муж, бывший муж, партнер) систематически:

- оскорбляет и унижает вас;
- не позволяет видеться с подругами и родственниками;
- угрожает побоями;
- заставляет вас заниматься сексом против вашей воли;
- не хочет, чтобы вы работали или даже искали работу, настаивая на формуле «жена должна сидеть дома»;
- утверждает, что вы не вправе распоряжаться семейными деньгами;
- критикует за повседневные мелочи, такие как приготовление пищи, манеру одеваться или отсутствие повседневного макияжа;

- угрожает, что лишит вас денег или жилья, отберет у вас детей и так далее;
- бьет вас;
- вы чувствуете себя одинокой и изолированной от мира;
- вы чувствуете себя запуганной, не решаясь настаивать на собственном мнении, потому что боитесь неадекватной реакции.

Закон... есть закон!

Неосведомленность, правовая безграмотность — одна из причин патологического долготерпения наших женщин, жертв домашнего насилия, неверия в то, что они могут изменить свою жизнь. Но если жена все же намерена наказать мучителя, ей следует знать: практически все формы домашнего насилия определены в разделе Уголовного кодекса РФ «Преступления против личности». Прежде всего это:

- случаи причинения вреда здоровью различной степени тяжести (ст. 111, 115 УК РФ);
- угроза убийством или причинения тяжкого вреда здоровью (ст. 119 УК РФ);
- побои (ст. 116 УК РФ);
- истязания (ст. 117 УК РФ);
- доведение до самоубийства (ст. 110 УК РФ);
- изнасилование (ст. 131 УК РФ);
- незаконное лишение свободы (ст. 127 УК РФ).

По новому Уголовно-процессуальному кодексу дела о нанесении легких телесных повреждений и побоях рассматривает мировой судья, к которому женщина имеет право обратиться напрямую. Мировой судья возбудит дело, рассмотрит доказательства и решит, кто виноват в семейной драме. Обычно, представив совершеннолетних свидетелей (можно косвенных — кто видел следы побоев, кому вы рассказывали о происходящем в семье), заверенное медицинское свидетельство, женщины выигрывают в суде. В этом случае согласно статье 116 УК РФ («Побои») домашнему истязателю грозит штраф в размере до 100 МРОТ или арест сроком до трех месяцев.

Систематическое насилие в семье может также подпадать под статью 213 УК РФ «Хулиганство» (в зависимости от обстоятельств — от 4–6 месяцев ареста до лишения свободы сроком до 7 лет). Чтобы наказать обидчика за нефизическое насилие (к примеру, «оскорбление, то есть унижение чести и достоинства другого лица, вы-

раженное в неприличной форме», ст. 130 УК РФ), нужно подать заявление в милицию.

Советы несторонней

Ирина Матвиенко, психолог, координатор центра «Анна», рекомендует:

- расскажите о своих переживаниях тем, кому вы доверяете, — друзьям, родственникам, психологу кризисного центра или телефона доверия;
- спрячьте запасные ключи от дома (машины) так, чтобы вы могли быстро взять их, если придется покинуть дом. Спрячьте необходимую сумму денег, книжку с номерами телефонов, паспорт, документы детей, а также одежду и лекарства в доступном месте;
- избавьтесь от записных книжек с номерами телефонов и адресами ваших друзей, конвертов с адресами, чтобы обидчик не мог вас найти;
- договоритесь с друзьями, родственниками, которые могли бы предоставить вам в случае опасности временное убежище;
- решите, что из ценных вещей возьмете с собой: в случае острой необходимости их можно будет продать или отдать в залог.

Если ситуация критическая — покидайте свой дом незамедлительно, даже если не удалось взять необходимое. Помните, что под угрозой находится ваша жизнь.

Но вот испита последняя капля ужаса — с побоями, с бешеными глазами человека, когда-то бывшего вам родным, с рыданиями детей, забившихся за диван. Вы решились: лучше ужасный конец, чем ужас без конца, пора спастись самой и спасти детей. Что нужно делать? Как себя защитить?

1. Сначала пойдите в ближайший травмпункт, зафиксируйте следы побоев, сделайте все необходимые исследования, которые вам порекомендуют.
2. Потом идите к участковому инспектору по месту совершения побоев и напишите заявление. Участковый даст направление к судмедэксперту, к которому нужно будет прийти со своей медицинской картой и рентгеновскими снимками. Также участковый инспектор опросит совершеннолетних свидетелей, на которых вы укажете (соседи, кто-то из родственников, друзей). Помните: без свидетелей шансов засудить насильника мало.

3. Судмедэксперты составят акт. Если в нем будет написано «телесные повреждения средней тяжести» и хуже, то вашего обидчика можно судить по статье Уголовного кодекса. Если речь в акте идет о «легких телесных повреждениях», уголовное дело заведено не будет, но и в этом случае вы сможете обратиться в суд к мировому судье.

Ваши адвокаты

В США статистика семейного насилия еще не так давно была не лучше российской. Но в 1996 году там был принят федеральный закон о насилии в семье. После этого число убийств на «семейной» почве сократилось в 4 раза. У нас, к сожалению, закон о предотвращении насилия в семье пока так и не принят, хотя о необходимости этого говорят давно и даже разработаны его проекты. А вот общественные кризисные центры есть и в России (правда, приюты-убежища имеются в немногих). В этих центрах работают одни женщины, и помимо специалистов: психологов, социальных работников, юристов, медиков — с жертвами насилия занимаются волонтеры, т. е. добровольцы. Чаще всего волонтеры — это женщины, сами прошедшие «школу» семейного террора, но преодолевшие свою зависимость и страх и так или иначе положившие конец унижениям и побоям.

На первых страницах всех толстых телефонных справочников содержится информация о телефонах доверия и экстренной психологической помощи таких центров. Помощь и поддержка, которые вы получите позвонив, бесплатна. Если вы принимаете решение обратиться в правоохранительные органы или подать заявление в суд, в работу включается «социальный адвокат» — сотрудник центра, имеющий соответствующую подготовку. Его задача — помочь вам грамотно и эффективно взаимодействовать с государственными инстанциями.

Кроме общественных центров, в России, по информации Минздравсоцразвития России, на начало 2005 года в ведении органов соцзащиты действуют 23 кризисных центра для женщин. Только в 2004 году ими оказана помощь 46 тысячам женщин. Более чем в два раза по сравнению с 2001 годом увеличилось и число кризисных отделений для жертв домашнего насилия в учреждениях социального обслуживания. Теперь в России работают 97 таких отделений и 352 телефона доверия.

Номер телефона доверия Национального центра по предотвращению насилия «Анна»: (495) 473-63-41. Центр располагает базой данных о действующих телефонах доверия. Здесь не откажут в помощи женщине, в каком бы российском городе она ни жила.

*Галина Брынцева. Муж бьет? Значит, сядет!
25 ноября — Международный день борьбы
за ликвидацию насилия в отношении женщин.
Российская газета. 2005. 25 ноября*

Выводы

Сказанное выше лишний раз подтверждает актуальность и необходимость конфликтологической грамотности среди педагогов, воспитателей, социальных работников, менеджеров в образовании. Работники образования всех типов образовательных учреждений должны профессионально владеть приемами анализа, предупреждения и разрешения конфликтов, проведения переговоров, навыками посредничества (медиации) и другими, уметь учить других управлять своим поведением в конфликтных ситуациях.

Именно в самом начале своего жизненного пути дети, школьники, студенты имеют возможность овладеть хоть каким-то минимумом знаний по конфликтологии, приемами позитивного поведения, выработать свой стиль общения, научиться уважать чужое мнение, проявлять толерантность и практически овладеть другими знаниями, умениями и навыками в управлении конфликтами. Если этого не сделают семья, детский садик, школа, вуз и другие образовательные учреждения, то сделают «двор», «улица», кружок друзей, взрослые, в целом внешняя среда, но содержание деятельности, стратегия поведения человека в обществе, возможно, уже будут иметь другую направленность, в том числе антисоциальную, радикальную.

Вопросы для обсуждения, повторения, контроля

1. В чем, по вашему мнению, заключается специфика юридических конфликтов в сфере образования?

2. Назовите основные причины конфликтов в образовательном учреждении, дайте описание известного вам такого рода конфликта, его динамику.
3. Приходилось ли вам взаимодействовать, общаться с конфликтной личностью в школе, вузе? Какие конфликты чаще всего возникают при участии таких личностей?
4. Сталкивались ли вы в своей практике с иррациональными конфликтами в образовательных учреждениях? Дайте описание такого иррационального конфликта: его причины, участники, динамика.
5. Ваши метафоры о семейных конфликтах, какие ассоциации у вас при этом возникают? Можно ли вмешиваться в семейные конфликты, на какой стадии?
6. Что делать, если вы в своей работе сталкиваетесь с насилием, которое совершается дома, в семье?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

«Какие типы конфликтов чаще всего встречаются в образовательных учреждениях?»

Какие типы конфликтов чаще всего встречаются в образовательных учреждениях вашего города, населенного пункта? Приведите известные вам примеры, опросите работников в своей организации, своих соседей, знакомых. Проанализируйте основные причины межличностных, межгрупповых конфликтов в образовательных учреждениях. Какие меры предупреждения конфликтов в образовательных учреждениях, по вашему мнению, будут наиболее эффективными? Письменный ответ оценивается по десятибалльной системе. Всего до 50 баллов.

Конфликты в образовательных учреждениях обусловлены спецификой их деятельности, которая выражается в объективной конфликтности самой

образовательной среды, в отношениях между учителями, преподавателями, работниками образовательных учреждений и детьми, учащимися, студентами. Среди наиболее распространенных конфликтов в сфере образования выделяются межличностные конфликты (учащийся – учащийся, учитель – учащийся, преподаватель – студент; учитель – учитель; учитель – родитель, учитель – директор образовательного учреждения, учитель – заместитель директора, преподаватель вуза – заведующий кафедрой; преподаватель вуза и декан факультета или проректор, ректор и т. д.). На втором месте в образовательных учреждениях находятся конфликты между личностью и группой, на третьем — межгрупповые конфликты среди учащихся, студентов, среди преподавателей, учителей, работников образования.

«Семейно-бытовые конфликты»

Сделайте анализ семейных конфликтов и конфликтных ситуаций в том муниципальном образовании, городе, поселении, микрорайоне, где вы живете, работаете. Какие семейно-бытовые конфликты чаще всего встречаются? Каковы причины их возникновения? Кто в них участвует? Как они протекают? Чем завершаются? Как органы правопорядка, общественность реагируют на подобного рода конфликты, на происходящие в семье преступления? Ваше отношение к практике разрешения подобного рода конфликтов?

Рекомендуется использовать в качестве источников личные наблюдения; результаты проведенных опросов; беседы с соседями, педагогами, социальными работниками и другими специалистами; анализ публикаций в средствах массовой информации; анализ доступных вам документов; имеющуюся литературу по этой теме, данные статистики.

Письменный ответ не более трех – пяти тысяч слов оценивается по десятибалльной системе. Всего до 50 баллов.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Анцупов, А.Я. Конфликтология : учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Менеджмент в образовании : опыт, проблемы, инновации /отв. ред. Ю.Ф. Лукин. — Архангельск : Изд-во Помор. гос. ун-та им. М.В. Ломоносова, 2004.

Мириманова, М.С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. завед. / М.С. Мириманова. — 2-е изд., испр. — М. : Изд. центр «Академия», 2004.

Основы конфликтологии : учеб. пособие / под ред. В.Н. Кудрявцева. — М. : Юристъ, 1997.

Прикладная конфликтология : хрестоматия / сост. К.В. Сельченко. — Минск : Харвест ; М. : АСТ, 2001.

Самоукина, Н.В. Практический психолог в школе : лекции, консультирование, тренинги / Н.В. Самоукина. — М. : Изд-во Института психотерапии, 2005. — 244 с.

Чернышев, А.С. Практикум по решению конфликтных педагогических ситуаций / А.С. Чернышев. — М., 1999.

РАЗДЕЛ III

**ПРАКТИК-МЕНЕДЖМЕНТ
& КОНФЛИКТ**

1. ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ». ДЕЛОВЫЕ И РОЛЕВЫЕ ИГРЫ. УПРАЖНЕНИЯ

Тренинг: «Управление конфликтами в организации»

Цель тренинга. Отработать практические умения и навыки управления конфликтами. Предоставить участникам возможность проработать реальные конфликты, основываясь на их собственном актуальном опыте. Определить свою стратегию поведения в конфликтах.

Целевая аудитория. Студенты — будущие бакалавры, слушатели программ «МВА», «Менеджмент в бизнесе», которые хотят получить знания по конфликтологии, улучшить свою деятельность благодаря умению эффективно управлять конфликтами в организации. Полезен тем менеджерам, кто по роду своей деятельности часто сталкивается с конфликтными ситуациями.

Краткое описание тренинга. Успешный бизнес построен на хороших внутренних и внешних отношениях. До сих пор, даже в хорошо управляемых организациях, конфликты неизбежны. Люди приходят на работу с разными убеждениями, потребностями, личной историей и стремлениями, и это не всегда точно подходит корпоративному контексту. Фокус практических занятий направлен на развитие навыков, которые позволят строить хорошие отношения, минимизировать риск возникновения конфликтов, а если они возникли — управлять ими конструктивно.

Методы работы на тренинге. Упражнения, деловые и ролевые игры. Дискуссии. Мозговая атака. Комментарии тренера, мини-лекции. Участники изучат способы управления конфликтами и в структурированной среде проработают реальные жизненные ситуации, связанные с построением эффективных коммуникаций в конфликте, их предупреждением и разрешением. Они также поделятся своим опытом в малых

группах и открытых дискуссиях в общем круге. Определяют свою стратегию поведения в конфликтах, используя тестирование. Наконец, они объединят все части изученного материала в конкретный план предупреждения конфликтов, применимый в их организации.

В зависимости от учебной группы, имеющегося времени можно использовать два варианта проведения тренинга, рассчитанных на один день и на два дня.

«Эффективные коммуникации в конфликте» (8 часов)

Презентация ведущего, знакомство, правила существования группы (правила игры), цели и ожидания участников.

Упражнение «Обращение к группе»¹. Сейчас у каждого из вас будет полторы минуты для обращения к группе. Цель обращения: помочь каждому отвлечься от проблем, не относящихся к нашей работе, сосредоточиться на ситуации «здесь и сейчас», полностью включиться в работу. Затем тренер задает вопрос всей группе: «Чье обращение подействовало на вас наиболее сильно, помогло включиться в ситуацию „здесь и сейчас“, отвлечься от проблем, не относящихся к групповой работе?» Выигрышные моменты: когда смотрят в глаза, говорят четко, понятно, ясно, ориентируются на интересы слушателей, говорят о том, что созвучно их переживаниям, проявляют искренность, гибкость, открытость, не оказывают давления, не навязывают свою точку зрения и т. д.

Мозговая атака. Какие по содержанию конфликты чаще всего встречаются в организациях, в бизнесе?

«Мой конфликт». Вспомните и опишите свой конфликт, конфликтную ситуацию, в которых вы лично участвовали. Чем закончилась конфликтная ситуация, как разрешился конфликт? Насколько эффективными оказались коммуникации с другой стороной, ваше общение? Обычно это упражнение дается как задание для самостоятельной работы при подготовке к тренингу. Практически в ходе обсуждения рассматриваются самые разнообразные виды конфликтов и способы их разрешения, даются советы друг другу по выходу из конфликта.

Упражнения, направленные на эффективное общение: прием и передача сообщения, умение устанавливать контакты, выяснять отношения, три «да», «Карусель», анализ конкретных ситуаций, «Умение слушать», «Сила слова», «Рассказ волка» и др. Упражнения невербального общения. Упражнения, направленные на освобождение от раздражения, защиты от трудных

¹ См.: *Психогимнастика* в тренинге / под ред. Н.Ю. Хрящевой. СПб., 1999. С. 24 – 25.

в общении людей. Количество упражнений, их выбор в ходе тренинга коррелируется в зависимости от содержания, состава группы и имеющегося времени.

Упражнение «Прием и передача сообщения». Пять участников выходят за дверь. Одному из них зачитывается текст (можно показывать репродукцию картины, рисунок). Приглашается следующий участник тренинга, который выслушивает сообщение предыдущего, а затем пересказывает его следующему и так по цепочке. Последний участник тренинга говорит, что он должен сделать после того, как получил информацию. Может вестись запись на видеокамеру. Проводится общее обсуждение, делается разбор, просмотр видеозаписи. При работе с картиной последний участник, принимающий информацию о том, что изображено на картине, делает рисунок на ватмане того «сюжета», который ему передали по цепочке.

Упражнение «Каких качеств не хватает в общении?». Ответить на вопросы: Каких качеств, необходимых для общения, не хватает, по вашему мнению, у вас лично? Каких качеств, необходимых для общения, не хватает в других людях? В ходе последующего общего обсуждения выясняется, что в себе обычно не хватает твердости, настойчивости, воли. В других людях — участия, теплоты, добра, мягкости.

Упражнение «Умение устанавливать контакты». Образуется два круга, участники которых перемещаются по команде ведущего, меняя своего партнера. При общении с каждым из новых партнеров ставится задача вступления в контакт и проведения трехминутной беседы. Задаются ситуации: первое общение с менеджером после его прибытия в коллектив; занять денег у малознакомого сослуживца и др.

Упражнение «Выяснить отношения». Случайно вы узнали, что ваш коллега по работе, учебе плохо отзывался о вас в кругу ваших общих знакомых. Вам предоставляется случай выяснить отношения наедине. Что вы ему скажете?

Упражнение «Три да». Каждому участнику задать своему соседу три таких вопроса, чтобы получить в ответ только три «да».

Упражнение «Опоздание на работу». Вы приходите на работу и уходите вовремя, много и эффективно при этом работаете. В то же время ваш коллега по совместной деятельности постоянно опаздывает или уходит раньше с работы, много времени тратит на обед, разговоры по телефону, так называемые «перекуры», чаепития, беседы с другими работниками. Ваше отношение к данной ситуации.

Упражнение «Не отдает долг». Ваш знакомый несколько раз брал у вас денег взаймы и не возвращал долг. Снова просит денег. Что вы ему скажете: ваши слова, дадите ли снова в долг?

Упражнение «Отказ от коллективного чаепития». В вашей организации традиционно отмечается наступающий праздник в своем кругу. Но дата и время празднования не согласуется с вашими личными планами, вы не хотели бы их изменять. Что вы объясните коллегам? Как вы поступите в этой ситуации?

Упражнение «Очередь за деньгами в кассу». Кто-то проходит без очереди, в которой стоите вы уже около часу. Что вы скажете? Как поступите? Сделаете замечание в корректной форме, будете громко возмущаться, тихо «ворчать» себе под нос или промолчите, мол, себе дороже будет.

Упражнение «Начальник и подчиненный». Задача подчиненного — добиться отпуска в июле месяце. Задача начальника — отказать и перенести отпуск на более позднее время.

Деловые и ролевые игры. «Катастрофа в пустыне» или «Донорское сердце», «Мафия», «Сокращение количества субъектов Федерации», «Бюджет в образовании: поиск приоритетов», «Клюква» и др. (в зависимости от состава группы, имеющегося запаса времени и целей тренинга).

Психогимнастические упражнения, направленные на личностную поддержку участников тренинга¹. Общее задание для всех: сосредоточьтесь на своем соседе слева (справа). Вспомните все его проявления во время нашей работы, все, что он(а) говорил, делал. Вспомните чувства и отношения, которые у вас возникли к этому человеку, по поводу любых его проявлений.

- Какое из описаний природы, времени года, которое вы встречали в литературе или придуманное вами, соответствует вашим впечатлениям о соседе слева? Скажите об этом своему соседу.
- Найдите такой образ движения, который бы отражал ваше впечатление о вашем соседе справа. В природе постоянно все движется: падает снег, колышутся листья, летят птицы, бегают дети и т. д. Сообщите своему соседу о возникшем образе.
- Наиболее яркое впечатление из всего того, что у вас связано со своим соседом. Каждый высказывает по очереди свое наиболее яркое впечатление о соседе.
- Бросая друг другу мяч, называть безусловное достоинство человека, которому вы бросаете мяч.
- Бросаем друг другу мяч со словами: «Если бы ты был хиппи (или антиглобалист), то на твоей майке было бы написано ...». Тот, кому брошен мяч, должен сказать, согласен ли он(а) одеть футболку с названной надписью или нет. Каждый должен получить футболку с какой-то надпи-

¹ См.: Психогимнастика в тренинге / под ред. Н.Ю. Хрящевой. С. 244 – 248.

сью. У хиппи надписи отражали жизненную позицию, девиз ее обладателя, отличающие его от других людей.

- С образом какого архитектурного сооружения у вас ассоциируется ваш сосед слева? Каждый говорит и дает описание дома, моста, небоскреба и т. п., чтобы было понятно в общих чертах, как выглядит возникшее у вас по ассоциации с ним архитектурное сооружение.

Итоговое упражнение «Чемодан». По одному все участники тренинга выходят из аудитории. Остальные собирают ему чемодан, в который кладут те качества, которые помогают ему мешают ему общаться. При этом соблюдаются следующие правила. 1. Класть одинаковое число положительных и негативных качеств. 2. Указывать только те качества, которые проявились во время занятий «здесь и сейчас». 3. Можно класть только те качества, которые поддаются коррекции. Каждый участник получает свой чемодан. Выбранный секретарь фиксирует указанные качества на листе бумаги. Можно задать любой уточняющий вопрос.

Заключительное упражнение «Комплименты друг другу».

- Давайте скажем друг другу комплименты, пожелания. Первый бросает мяч тому участнику, которому хочет сказать комплимент. Тот бросает его следующему и также говорит комплимент. И так далее по очереди всем.
- Давайте возьмемся за руки. Посмотрим друг на друга. Постараемся лучше почувствовать друг друга. Сейчас кто-нибудь войдет в круг и пойдет вдоль него по часовой стрелке, останавливаясь возле каждого участника, который в этот момент скажет ему комплимент. После того как первый участник пройдет четверых из нас, второй начинает движение вслед за ним и т. д.
- Невербальный подарок своему соседу. Каждый по очереди делает невербально (молча) подарок от души своему соседу слева, но так, чтобы сосед понял, что ему дарят. Пока все не получают подарки, говорить ничего не надо, все делается молча. В конце выяснить у последней пары, какой подарок был получен, какой был сделан. В случае расхождений выяснить, с чем связано непонимание. Получивший высказывает свое отношение к подарку: чем понравился? Или почему не понравился? Что он хотел бы получить в подарок?

Подведение итогов тренинга. Мнения участников, ведущего. Ожидания и что дало участие в тренинге? Что понравилось и что не понравилось в сегодняшнем занятии? Ваши замечания и предложения.

Задание для самостоятельной работы. Прочитать и усвоить язык жестов, используя книгу А. Пиза «Язык телодвиже-

ний: как читать мысли других людей по их жестам»¹, учебно-практическое пособие Н.Н. Тренева «Управление конфликтами»², «Мини-энциклопедия: Язык тела» и другие издания³.

Упражнения невербального общения. *Выявление лидеров (физзарядка).* Все начинают делать физические упражнения. Задача: ориентируясь невербально друг на друга, через минуту выполнять одно и то же упражнение всей группой.

Эмоциональная поддержка. Поделиться невербально радостью: выиграл крупную сумму денег, получил новую должность, в семье родился ребенок и т. д. Все остальные так же невербально поздравляют. У кого это получилось лучше и почему?

Упражнение «Дискуссия». Группа разбивается на тройки. В каждой тройке роли распределяются так: 1) «глухой и немой» ничего не слышит, не может говорить, но видит. В его распоряжении — зрение, жест и пантомима; 2) «глухой и паралитик» может говорить и видеть; 3) «слепой и немой» способен только слышать и показывать. Задание: договориться о времени встречи в Северодвинске, о подарке ко дню рождения, о цвете автомашины и т. п.

«Управление конфликтами в организации» (16 часов)

Первый день. Причины возникновения конкретных конфликтных ситуаций, динамика конфликтов, их разрешение.

Презентация ведущего, знакомство, правила существования группы (правила игры), цели и ожидания участников.

Обсуждение в общем круге следующих вопросов. Какие бывают конфликты в организациях? Их типы. Динамика конфликтного противоборства. Какие вам известны сигналы конфликта? Когда конфликтная ситуация перерастает в активные действия сторон друг против друга? Что для этого необходимо? Что составляет содержание конфликтного противоборства на стадии эскалации конфликта? Как возникают конфликты? Назовите причины возникновения конфликтов в организации. Что служит конфликтогенами и как их избежать? Какие действия руководителей чаще всего создают конфликтные ситуации? Какая существует практика принятия решений, оценки деятельности в организациях. Приходилось ли вам сталкиваться с конфликтными личностями?

¹ См.: Пиз, А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам. Н. Новгород : Ай Кью, 1994.; Он же. Указ. соч. М. : Эксмо, 2003.

² См.: Трнев, Н.Н. Управление конфликтами : учеб.-практич. пособие для вузов. М. : «Издательство ПРИОР», 1999. С. 40–41.

³ Язык жестов / сост. А.А. Мельник. М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003.; *Мини-энциклопедия : язык тела.* М. : АСТ-Астрель, 2001.

Индивидуальное задание: «Вспомните и опишите свой конфликт». Как он протекал? Какие вы использовали приемы, стратегию для разрешения конфликта?

Работа парами с реальными ситуациями участников тренинга. Обсудить свои конфликтные ситуации. Какую стратегию поведения в конфликте лучше использовать в тех конкретных ситуациях, которые вы обсуждали со своим коллегой. Какие практические навыки управления конфликтами различных уровней вы порекомендовали бы своему коллеге-менеджеру?

Работа с кейсами в малых группах. Обмен опытом участников в решении конфликтных ситуаций, подготовка ответов на поставленные вопросы.

Обсуждение результатов работы в общем круге. Какие способы завершения конфликтов применяются на практике? Что значит разрешить конфликт? Обсуждение стратегий и тактики поведения в конфликте по итогам работы парами, в малых группах, по материалам конкретных практических ситуаций (уход, приспособление, компромисс, давление, сотрудничество). Какие способы разрешения конфликтов являются наиболее эффективными, что не получается? Управление изменениями в организации — подготовка, размораживание, изменения, замораживание, оценка; выбор стратегии изменения (директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, ориентированная на действие). Что привлекло ваше внимание? Какие вы сделали выводы для себя?

Упражнение «Карусель». Группа разбивается на две равные части. «Концентрирующие» рассаживаются в круг, вводят себя в глубокое расслабление и готовятся к полной концентрации на задании — выучить наизусть стихотворение «Ах, тоска моя, тоска, что ж со мной ты делаешь?» или «Вуаль небесных крыл ложится на ресницы». «Мешающие» становятся лицом к «концентрирующим» — каждый напротив своей жертвы. По команде «начали» одни начинают учить стихотворение, а другие начинают им мешать. Для «мешающих» вводятся ограничения, например запрет на применение физического насилия, только легкое прикосновение, словесное внушение или невербальное, попытки рассмешить, отвлечь, рассказать анекдот, смутить репликой, задеть за живое и т. п. Задача тех, кто учит стихотворение, — не поддаваться чужому влиянию, не шевелиться, не смеяться, не допустить малейших соскальзываний мысли и т. п. Причиной отвращения является конкретный живой человек, с ним можно вступить в диалог. По хлопку ведущего «мешающие» сдвигаются вправо на одного человека так, чтобы каждый сменил свою жертву. Карусель продолжается дальше. Затем обсуждение

упражнения, применяемых техник, поведения партнеров по игре. Этот тренинг в условиях смысловых помех направлен на выработку умения погружения в релаксационное состояние. Умение отделяться от собственных эмоций. Погружение в релаксационное состояние, саморасслабление очищает психику от прилипчивых переживаний, позволяет сосредоточиться на задании¹.

Упражнение «Умение слушать». Пересказ предыдущего выступающего, затем — своя история. Или другой вариант. Каждый участник в общем круге рассказывает за одну минуту свою автобиографию. До этого он повторяет автобиографию своего соседа. Обсудить: умеют ли участники слушать друг друга.

Упражнение «Будьте так добры». Свободно передвигаясь по аудитории, сказать как можно большему количеству участников тренинга волшебных слов: «Пожалуйста, спасибо, будьте любезны, будьте так добры». Кто добавит к этим словам еще такие же подобные?

Упражнение «Сила слова». Сядьте лицом к партнеру и, глядя ему в глаза, произнесите три фразы, начинающиеся со слов «Я должен Я должен Я должен...». В свою очередь партнер произносит также три фразы, начинающиеся со слов «Я должен ... Я должен ... Я должен...». Затем заменить в своих же фразах «Я должен» на «Я предпочитаю», сохранив неизменным продолжение. Поделиться своими переживаниями. Подобные сочетания: «Я не могу — я не хочу». «Мне надо — я хочу». «Я боюсь, что — я хотел бы». Слова «я должен», «я не могу», «мне надо», «я боюсь, что» отрицают вашу способность нести ответственность за что-либо. Изменяя свою речь, вы можете повысить эту ответственность и уверенность в себе.

Подведение итогов первого дня. Задания для самостоятельной работы.

Второй день. Развитие навыков предупреждения и разрешения конфликтов, разработка стратегии управления конфликтами.

Мозговая атака. Какие технологии, приемы предупреждения конфликтов в организации являются, по вашему мнению, наиболее результативными?

Стратегия предупреждения и разрешения конфликтов.

Работа в малых группах. Разработать стратегию предупреждения и разрешения конфликтов в организации (по выбору самих участников) и определить, какие ресурсы необходимы для ее практического воплощения в жизнь.

¹ См.: Цзен, Н. Психотренинг: игры и упражнения / Н. Цзен, Ю. Пахомов. М.: Независимая фирма «Класс», 1999. С. 57 — 59, 229 — 230.

Презентация и обсуждение стратегий управления конфликтами в общем круге. Управление изменениями в организации — подготовка, размораживание, изменения, замораживание, оценка; выбор стратегии изменения (директивная, переговорная, нормативная, аналитическая, ориентированная на действие). Социальная ответственность бизнеса, власти и личности. Корпоративная культура, позитивное поведение. Рейнжиниринг, бенчмаркинг, качество менеджмента.

Деловые и ролевые игры. «Катастрофа в пустыне» или «Донорское сердце», «Мафия», «Сокращение количества субъектов Федерации», «Бюджет в образовании: поиск приоритетов», «Клюква» и др. (в зависимости от состава группы).

Позитивное поведение, деловая этика и бизнес-этикет. Дискуссия, упражнения, направленные на подготовку проведения переговоров, соблюдение правил этикета, деловой этики.

- Итоговые, заключительные упражнения. Подведение итогов тренинга.
- Задания для самостоятельной работы: разработать план отработки умений и навыков управления конфликтами после тренинга, определить меры по его реализации в практической деятельности по управлению конфликтами в организации.

Ролевая игра «Катастрофа в пустыне»¹

Инструкция группе. С этого момента вы все — пассажиры авиалайнера, совершающего перелет из Москвы в Африку. При полете над пустыней Сахара на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер упал на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 км. Под обломками самолета вам удалось обнаружить 15 предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы.

Общая группа участников игры разбивается на две-три команды, перед которыми ставится задача — обсудить сложившуюся форс-мажорную ситуацию и выход из нее, имеющиеся ресурсы и проранжировать предметы в соответствии с их значимостью для своего спасения. Для этого нужно поставить номер 1 у самого важного предмета, номер 2 — у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Каждая команда работает самостоятельно в течение 15 мин.

Список предметов. Охотничий нож. Карманный фонарь. Летная карта окрестностей. Полиэтиленовый плащ. Магнит-

ный компас. Переносная газовая плита с баллоном. Охотничье ружье с боеприпасами. Парашют красно-белого цвета. Пачка соли. Полтора литра воды на каждого. Определитель съедобных животных и растений. Солнечные очки на каждого. Литр водки на всех. Легкое полупальто на каждого. Карманное зеркало.

После обсуждения каждая команда докладывает о принятом решении, затем проводится обсуждение в общем круге с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов. В заключение ведущий объявляет, что игра завершена, поздравляет всех участников игры с благополучным спасением и предлагает обсудить итоги игры.

Вопросы для обсуждения

1. Удовлетворен ли ты лично результатами прошедшего обсуждения? (Отвечают все по кругу.) Что вызвало твою удовлетворенность (неудовлетворенность)?
2. Была ли выработана общая стратегия спасения?
3. Что тебе помешало принять активное участие в обсуждении?
4. Ты не согласен с принятым решением? Почему тебе не удалось отстоять свое мнение?
5. Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения, то есть по сути дела оказался лидером, сумевшим повести за собой группу? Что именно в поведении лидера позволило ему заставить прислушаться к себе? На какой стадии появился лидер?
6. Какими способами другие участники добивались согласия с их мнениями? Какие способы оказались наименее результативными?
7. Как следовало бы построить дискуссию, чтобы наиболее быстрым способом достигнуть общего мнения и не ущемить права всех участников?

При подведении итогов тренер обращает внимание на то, как шло обсуждение в командах, как наилучшим способом организовывать дискуссии, чтобы избежать грубых столкновений в споре и расположить людей к принятию своего мнения. Имеют значение фазы дискуссии, лидер и его качества, навыки эффективного общения, умения самопрезентации. Самоанализ собственного поведения, обратная связь от других.

Правильный ответ, по мнению зарубежных экспертов, зависит от выбора стратегии спасения для ранжирования предметов: первая стратегия — двигаться по пустыне к людям; вторая стратегия — ждать помощи от спасателей.

Вариант «Ждать спасателей». Предметы ранжируются следующим образом. Полтора литра воды на каждого. Карманное зеркало для сигнализации воздушным спасателям. Легкое полупальто на каждого — прикроет от палящего сол-

¹ См.: Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга: психотехники: учеб. пособие. 2-е изд. М.: Ось-89, 2001. С. 179–184.

нца днем и от ночной прохлады. Карманный фонарик — средство сигнализации летчикам ночью. Парашют красно-белого цвета — средство прикрытия от солнца и сигнал спасателям. Охотничий нож — оружие для добычи пропитания. Полиэтиленовый плащ — средство для сбора питьевой воды и росы. Охотничье ружье с боеприпасами может использоваться для охоты и для подачи звукового сигнала. Солнечные очки на каждого помогут защитить глаза от блеска песка и солнечных лучей. Переносная газовая плита с баллоном может пригодиться для приготовления пищи. Магнитный компас большего значения не имеет, так как нет необходимости определять направление движения. Летная карта окрестностей не нужна. Определитель съедобных животных и растений не нужен, в пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира. Литр водки на всех допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах, в других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма. Пачка соли значимости практически не имеет.

Вариант «Двигаться к людям». Полтора литра воды на каждого. Пачка соли. Магнитный компас. Летная карта окрестностей. Легкое полупальто на каждого. Солнечные очки на каждого. Литр водки на всех. Карманный фонарик. Полиэтиленовый плащ. Охотничий нож. Охотничье ружье с боеприпасами. Карманное зеркало. Определитель съедобных животных и растений. Парашют красно-белого цвета. Переносная газовая плита с баллоном.

«Конфликт на промышленном предприятии»¹

Цель игры. Ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

Установка. Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры: а) заменить устаревшее оборудование на новое; б) сократить примерно в два раза число работников; в) повысить квалификацию оставшихся работников; г) найти (привлечь) дополнительное финансирова-

ние; д) радикально перестроить всю структуру предприятия. На предприятии работают 100–150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление, разумеется, достаточно условно и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться): а) административно-управленческий аппарат; б) работники предпенсионного возраста; в) женщины, имеющие малолетних детей; г) все остальные работники. Все работники являются акционерами своего предприятия.

В игре могут принимать участие от 10 до 30 человек. Участники игры: генеральный директор предприятия, технический директор, менеджер по финансам, управляющий персоналом, председатель профсоюзного комитета, представители всех категорий работников (а, б, в, г). Группа экспертов.

В ходе игры проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия, стратегии его развития.

1. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.
2. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.
3. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.
4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.
5. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.
6. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.
7. Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

При разборе проведенной игры заслушиваются высказывания экспертов по проблемам реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Затем проводится общее обсуждение игры.

Ролевая игра «Мафия»

Цель. Эффективное поведение в группе, отработка навыков вербального и невербального общения.

Роли. Мирные, законопослушные горожане; члены мафии; комиссар (не в каждой игре, можно в начале поиграть без этой роли).

Задача. Выявить мафиози, которые «убивают» по ночам мирных граждан, когда весь город спит. Решение о предполагаемой жертве мафия принимает по ночам, невербально общаясь, когда все спят. Горожане днем обсуждают ситуацию и также могут принять решение о «казни» мафиози. В обсуждении участвуют все граждане, в том числе и сами члены мафии. Жертвой горожан может быть и вполне добропорядочный гражданин. Жертвы мафии и казненные по суду горожане выходят из игры. «Победить» может мафия, когда выведено из игры большинство горожан, и правосудие, когда не остается среди горожан мафиози. Задача комиссара, когда эта роль есть, состоит в том, чтобы, когда мафиози уснули, а горожане еще не проснулись, принять решение о выводе из игры предполагаемого преступника.

При обсуждении итогов игры можно обратить внимание на разные оценки исхода игры. В некоторых случаях участники говорили, что победа заключается не в том, чтобы «убить» как можно больше, а в мирном сосуществовании. В одной из игр Мария предложила себя в жертву: «уберите» меня, но давайте остановим это бесконечное «убийство» друг друга. Горожане иногда сами выбирают мэра и наделяют его властью. Но чаще всего выявляется их меньшая организованность по сравнению с мафией, пассивность, желание отсидеться молча, не участвуя в обсуждении и т. д. Мафия стремится убрать с самого начала лидеров, самых активных участников игры, часто они побеждают в игре.

«Донорское сердце — искусство разрешения конфликта»

Цель. Развитие способностей выхода из конфликтной ситуации на основе этически корректного разрешения конфликта. Предлагаемая игра рассчитана на 2—3 часа. В рамках этой игры искусственно создается конфликтная ситуация, разрешение которой направляется и регулируется ведущим, который, кроме того, направляет общий ход игры.

Суть конфликтной ситуации. Представим себе больницу, которая специализируется по пересадке донорского сердца. Неожиданно в больницу поступает донорское сердце. На очереди по его пересадке находятся пять человек: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа его близка к завершению; шестнадцатилетняя беременная девушка, сирота, у нее большое сердце; молодая симпатичная женщина, которая пользуется исключительной любовью со стороны сотрудников; врач той же больницы, в которой ведут операции по пересадке донорского сердца; учительница, мать двоих детей, только что похоронила мужа, погибшего в автомобильной катастрофе.

Первый этап. Ведущий делит участников игры на три-четыре команды. Кроме того, формируется небольшая группа экспертов. В обязанности экспертов входит задача дать анализ и оценку: а) кто в каждой из малых групп был лидером и почему? б) какая из малых групп нашла более весомый довод, наиболее правильный подход к решению проблемы пересадки донорского сердца?

Каждая команда при обсуждении дает возможность участникам игры предложить и отстоять, во что бы то ни стало свою версию, свое предложение: кому пересадить донорское сердце. Для генерирования новых оригинальных идей группа широко использует эвристические методы: мозговой штурм, эмпатию, инверсию, методы случайных ассоциаций, ключевых вопросов и др. Чаще всего в ходе тренингов предпочтения отдаются женщине с двумя детьми, шестнадцатилетней девушке (спасем девушку, которая еще не жила, и ее ребенка; противоположное мнение — сама виновата, может умереть в ходе операции), реже — профессору (у него есть ученики, которые продолжат его дело), совсем редко — врачу, красивой женщине. В качестве критериев учитываются количество спасенных жизней (давайте поможем не глобально, а матери с двумя детьми); возраст; социальная значимость; шансы на операцию, легитимность, моральные соображения, утилитарный подход (польза), аналогия (как было уже заведено до этого) и др. Используется метод исключения, голосование, предлагается бросить жребий как в лотерею (тянуть соломинку, кому повезет), установить очередь. Многие операции делаются платно, врачу могут сделать вне очереди (корпоративность), как и симпатичной женщине (за деньги), и тому подобные рассуждения.

Второй этап. Проводится заседание всех команд в общем круге и начинаются переговоры по разрешению конфликта. Очень важно, чтобы ведущий не доминировал над участниками игры, а лишь периодически направлял ее ход в нужное русло. Несколькими минутами отводится каждой группе для выработки идей и выработки стратегии и тактики ведения переговоров с каждой из других команд. Каждая из групп встречается с другой, идет бурная дискуссия в общем круге до тех пор пока не будет принято общее решение (голосование, консенсус, жребий и т. п.).

Третий этап — подведение итогов. На этом этапе группа экспертов (как правило, из трех человек) дает независимые друг от друга характеристики и оценку по установленным ранее критериям каждой команде в отдельности, как ходу, так и результатам разрешения конфликта.

В заключение ведущей игры может сделать сообщение о том, что в данной ситуации нет и не может быть готового решения¹.

«Сокращение количества субъектов Федерации»²

Цель игры. Развитие навыков позитивного поведения в конфликтной ситуации и способов разрешения конфликтов.

Суть конфликтной ситуации. В настоящее время одним из актуальнейших ключевых вопросов административной реформы в России по-прежнему остается проблема регионализации, тесно связанная с укрупнением существующих субъектов Федерации, повышением их статуса, роли в жизни страны и других проблем, доставшихся нам в наследство от Советского Союза и сложной неоднозначной эпохи Б.Н. Ельцина. В ходе административной реформы проводится сокращение количества субъектов Российской Федерации. Деление на 89 неравноправных субъектов Российской Федерации: республики, края, области, автономные округа в конце XX — начале XXI в. не обосновывалось экономической целесообразностью, отставало от демократических преобразований и просто стало тормозом для реальной культурно-национальной автономии народностей Севера. Реальный процесс проведения региональной реформы управления в части укрупнения субъектов РФ начался с объединения Пермской области и Коми-Пермяцкого АО в 2004 г. Объединение Красноярского края, Таймыра и Эвенкии реализуется как современный проект частно-государственного партнерства, в котором сходятся интересы федеральной власти, региональной власти и бизнеса. Начался процесс объединения Камчатской области с Корякским автономным округом, фактически представляющих собой единое экономическое пространство, единую транспортную систему. Процессы объединения субъектов РФ продолжаются. Но многие субъекты РФ выступают против какого-либо объединения со своими «соседями» по самым разным соображениям.

На Европейском Севере России в 2006 г. по-прежнему функционировало шесть субъектов Федерации: Архангельская область, Вологодская область, Мурманская область, Ненецкий автономный округ, Республика Карелия, Республика Коми. Архангельские ученые рассматривали и обсуждали еще в 2001 г. следующие варианты административно-территориальных изменений на Европейском Севере России.

¹ Использована: *Хрестоматия* по социальной психологии. М., 1994. С. 79—87.

² Лукин Ю.Ф. — Архангельск, 2005.

1. Оставить все как есть, ничего не изменяя.
2. Включить Ненецкий автономный округ, лишив его прав субъекта Российской Федерации, в состав Архангельской области или Коми республики. Или исключить Ненецкий автономный округ из территории Архангельской области, сделав его, таким образом, территориально самостоятельным субъектом Российской Федерации.
3. Североморская область или Арктический край. Объединить Архангельскую область, включая НАО, с Мурманской областью с центром в Архангельске или в Мурманске.
4. Республика «Русский Север» — новый укрупненный субъект РФ, объединяющий Архангельскую, включая НАО, Вологодскую и Мурманскую области с региональной столицей в Вологде или в Архангельске, Мурманске.
5. Северный федеральный округ — объединить Архангельскую, включая НАО, Вологодскую, Мурманскую области, Республики Карелия и Коми с региональной столицей в Архангельске или в Вологде, Петрозаводске, Сыктывкаре, Мурманске.
6. Ленинградский край (Петербургский, Петроградский) в составе Ленинградской области, Республики Карелия, Мурманской области со столицей в Санкт-Петербурге.
7. Карело-Мурманский край в составе Республики Карелия и Мурманской области со столицей в Петрозаводске или в Мурманске.
8. Архангельская губерния (Поморская республика) в составе Архангельской области, Ненецкого автономного округа, Мурманской области, Коми республики с региональным центром в Архангельске.
9. Коми-Северный край в составе Архангельской области, Ненецкого автономного округа, Мурманской области, Коми республики с центром в Сыктывкаре.
10. Северомурманская губерния (Арктический край) в составе Архангельской области, Ненецкого автономного округа, Мурманской области, Коми республики с региональным центром в Мурманске.
11. Коми-Архангельская республика в составе Архангельской области, Ненецкого автономного округа и Коми республики со столицей в Сыктывкаре.
12. Архангельско-Вологодский край со столицей в Архангельске или в Вологде.
13. Ленинградский округ: Вологодская, Новгородская, Псковская и Ленинградская области.
14. Верхневолжский округ: Вологодская, Костромская, Ярославская области и Республика Коми.

15. Беломорский (Поморский) федеральный округ: Архангельская область, Карелия, Мурманская область и Ненецкий автономный округ.
16. Северный округ (без Вологодской области): Архангельская и Мурманская области, Республики Карелия и Коми, Ненецкий автономный округ.
Изучались и другие варианты.

Проблема заключается в том, чтобы реально договориться о взаимодействии субъектов в ходе предстоящей реформы с учетом их различных интересов, найти точки соприкосновения, чтобы затем провести референдум и выполнить все процедуры, необходимые по закону для объединения субъектов РФ.

Этапы игры. На первом этапе игры все участники разбиваются на шесть команд по количеству субъектов Европейского Севера России и начинают обсуждение вариантов укрупнения субъектов. В ходе его выбирается в каждой группе лидер — «губернатор» субъекта Федерации. Каждая команда, используя SWOT-анализ, рассматривает варианты укрупнения и выбирает вариант, наиболее полно учитывающий интересы своего субъекта, проводит переговоры с другими участниками игры. Варианты изменений обозначены выше. Количество субъектов может и не меняться, но тогда проводится перераспределение функций управления территориями, четкое разграничение полномочий, прав и ответственности, бюджетного финансирования между всеми уровнями власти. Функции стратегического управления экономикой, политические передаются федеральному Северо-Западному округу. Больше прав, ресурсов и возможностей в местном самоуправлении получают муниципальные образования. Администрации субъектов РФ уделяют основное внимание социокультурному развитию территорий и другим вопросам.

На втором этапе игры в ходе конференции народов Европейского Севера России обсуждаются все эти варианты. Докладывают «губернаторы» субъектов — лидеры групп. Все аргументы записываются на доске или ватмане. Можно по каждому варианту обсудить положительные и негативные моменты, возможности и угрозы.

Затем проводятся переговоры между шестью командами для принятия согласованной общей позиции, готовится итоговый документ. Может быть выбрана согласительная (редакционная) комиссия. Можно провести тайное голосование по предлагаемым вариантам укрупнения субъектов Федерации.

В заключение подводятся итоги игры. Игра апробирована автором в ходе тренингов в 2002 — 2006 гг.

Деловая игра: «Бюджет в образовании: поиск приоритетов»

Задача. Предлагается сделать выбор, определить приоритеты, так как на удовлетворение всех потребностей бюджетных средств в полном объеме не хватает. Условные статьи расходов следующие.

1. Зарплата учителям и другим работникам образования.
2. На коммунальные расходы: освещение, тепло, содержание зданий и т. д.
3. На приобретение компьютерных классов для школ.
4. На жилье работникам образования.
5. На строительство новых школ, детских домов.
6. На ремонт учебных корпусов.
7. На ремонт детских домов.
8. Экскурсии школьников в другие города страны и мира.
9. На содержание детей в детских домах, школах-интернатах.
10. Научно-исследовательские работы в сфере образования.
11. На автобусы для образовательных учреждений.
12. На приобретение новых учебников.
13. На отдых детей в каникулы, летнее время.
14. Другие статьи расходов.

Из предлагаемого набора этих и других потребностей требуется выбрать самые необходимые, приоритетные, на которые будет достаточно выделенных средств в бюджете (например, около десяти статей расходов, или половина). Остальные статьи будут финансироваться по остаточному принципу.

Работа в малых группах. Все участники делятся на малые группы по 4 — 5 человек, обсуждают и определяют приоритеты. Аргументируют свою позицию, готовят одного выступающего на общей сессии.

Общая сессия. В ходе общего обсуждения принимается согласованное решение. Используются процедуры переговоров, консультаций посредника, голосования, создания комиссий, проведение экспертизы и др.

В заключение подводятся итоги, каждый из участников игры высказывает свое мнение о ходе обсуждения и способах принятия общего решения¹.

Ситуационно-ролевая игра: «Переговоры»²

Цель занятия. Отработка навыков делового общения в переговорах; урегулирование конфликта; достижение соглашения.

¹ Лукин Ю. Ф. — Архангельск, 2002.

² См.: Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: О-во «Знание», 1999. С. 315 — 319. Печатается по: Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии. СПб., 2000. С. 160 — 163.

Роли для участия в игре. 1) Специалисты, ведущие переговоры, не менее трех человек. Обычно это лица, облеченные властью, полномочиями и доверием той стороны, которую они представляют. Кроме того, они должны быть людьми, принимающими решения, в том числе и в изменившихся обстоятельствах. 2) Группа экспертов, их задача — дать оценочную позицию конфликта. Экспертные решения и оценки должны носить предметный характер. Оценивая решения, принятые в процессе переговоров, эксперты должны подсчитывать конкретные убытки и потери и выявить ошибки и их негативные последствия, предложить варианты действий. (Не менее трех человек.) 3) Группа аналитиков, их задача — осуществить прогнозирование на перспективу, проанализировать предлагаемые экспертами и переговорщиками решения с точки зрения их эффективности, появления потенциальных проблем. (Не менее трех человек.)

Первый этап. Подготовка. Создание игровых команд: специалисты по переговорам — по три человека от каждой из сторон; эксперты, аналитики. Описание сложившейся ситуации, конфликта между сторонами. Ситуацию можно предложить из реальной практики или дать слушателям возможность придумать ее самим. Создать документ — пакет предложений. В него входит несколько статей. Одна из них — описание конфликта в терминах, принятых обеими сторонами. Это уже первый шаг к будущей договоренности. Далее описываются взаимные претензии. Список претензий должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не чрезмерным.

Пакет предложений включает в себя преамбулу, в которой оговариваются цели, интерес и отношение к спорному положению. Детализация преамбулы в формулировке собственной позиции по всем аспектам спорного положения. Претензии к партнерам. Необходимо выделить принципиальные претензии и второстепенные. Первые описываются в категорических выражениях, а вторые по типу: «к тому же...», «следует добавить, что...» и т. п. Экспертные оценки, характеризующие те или иные положения.

Группы экспертов и аналитиков готовят встречные предложения, описывая их значимость, эффективность и прогнозируя возможные последствия. Группе экспертов можно предложить вместо разработки новых предложений выработать систему оценки результатов деятельности специалистов по переговорам и аналитиков, принимаемых решений, выбираемых стратегии и тактики.

Второй этап. Регламент. Регламент должен определять место, время, характер и упорядоченность переговоров. Регла-

мент состоит из следующих частей. 1. Преамбула регламента — констатация общей цели переговоров, их характера, содержания и оснований. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением. 2. Формулирование характера переговоров связано с ориентацией на взаимосоглашение, рассмотрение претензий, разбор конфликта, двусторонние или многосторонние переговоры, обращение к третьим лицам, предварительные раунды консультаций и т. п. 3. Соглашение относительно участников переговорного процесса, их полномочий, представительности. 4. Формулирование санкций, которые определяются как меры наказания, следующие за нарушение регламента. 5. Диспозиция — согласование места и времени проведения самих переговоров, консультаций, встреч посредников и пр.

Выработка той или иной формулы регламента проводится на закрытых совещаниях каждой команды. Эксперты и аналитики могут вносить свои предложения каждой из сторон. Кроме того, проводятся предварительные раунды консультаций команд. По итогам II этапа принимается согласованный регламент.

Третий этап. Решения. Началом данного этапа служит принятие взаимосоглашенного пакета предложений. Реализация данного этапа будет продуктивной, если предыдущие этапы дали соответственно конструктивные результаты. Решение выражается в намерении обеих сторон действовать в направлении формулирования общих соглашений.

Четвертый этап. Соглашения. Это последний этап переговоров, он предполагает, что участники игры совершают несколько последовательных шагов: 1) формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений; 2) формулирование заключительного протокола.

Выработка соглашения и протокола тоже предполагает свою тактику, маневры, уступки и твердость позиции. Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих соглашений.

Договор — правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т. п. Это может быть договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, о нейтралитете, о разделении сфер влияния.

Пакт — договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора. *Конвенция* — договор по отдельному вопросу. *Соглашение* — договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

Протокол — фиксация в кратко изложенном соглашении договоренности по определенному вопросу. Протокол может также служить пояснением к той или иной статье основного договора. Протокол — соглашение сторон, не являющееся юридического характера. Его статус — лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов.

Декларация и меморандум — торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

Джентльменское соглашение — договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами.

Участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. По итогам игры проводится оценка принятых соглашений со стороны экспертов, а затем в коллективной дискуссии анализируются сами переговоры, достижения и потери участников, просчеты и ошибки, которые допущены из-за неэффективной подготовки к переговорам. Организатор игры подводит итоги, резюмируя все позитивное и конструктивное.

Упражнения, направленные на освобождение от раздражения, защиту от трудных в общении людей

Дж.-Г. Скотт в своей книге «Конфликты: пути их преодоления» также достаточно подробно дает описание техник по контролю собственного раздражения и страха в конфликтной ситуации¹. Вниманию участников тренинга предлагаются некоторые из этих методов с целью отработки эффективного поведения в конфликте путем освобождения себя от раздражения и применения защиты от трудных в общении людей.

Освобождение от раздражения обоих участников конфликта является решающим шагом выхода из любого конфликта и восстановления хороших отношений. Иногда вы заставляете себя сдержаться хотя бы для того, чтобы выслушать тираду оппонента. Но в конце концов вы должны освободиться от собственного гнева. Задача состоит в том, чтобы научиться избавляться от раздражения, контролируя себя. Взрываться или атаковать оппонента для освобождения от гнева, «выпускать пар», — ложный путь. Надо понять, что решить проблему вы сможете, только успокоившись.

Дать выход своему гневу. Для этого используется метод визуализации: представьте себя делающим что-либо или говорящим. Например, представьте, что выражаете свои чувства человеку, на которого сильно разгневаны. Вы добиваетесь

ощущения освобождения, ничем при этом не рискуя. Ритуал освобождения аналогичен, но здесь на первое место выступают воображаемые действия.

Избавление от гнева с помощью «заземления». Представить гнев, который входит в вас, как пучок отрицательной энергии от человека или энергии, рождающейся в конфликтной ситуации. Затем вы представляете себе, что эта энергия опускается в вас и спокойно уходит в землю.

Избавление от гнева с помощью проецирования и уничтожение его. Полностью расслабиться, а затем представить, что вы излучаете гнев, которым вы охвачены, и проецируете его на некий экран. После этого представьте, что берете лучевую пушку и стреляете в него. С каждым попаданием ваше раздражение ослабевает, а затем и исчезает.

Очистка вашей энергетической оболочки или ауры вокруг вас. С этой целью встаньте или сядьте ровно и потрите руками над головой, представляя себе, что этими движениями вы очищаете энергетическую оболочку вокруг тела. При этом заставьте себя почувствовать, что вы извлекаете из себя раздражение или иные отрицательные эмоции, а потом стряхиваете их с себя.

Освобождение от гнева за счет уменьшения в росте человека, вызывающего этот гнев. Вы можете избавиться от гнева, представив своего оппонента намного ниже вас ростом, так, чтобы он стал малозначимым для вас. Начните с того, что представьте себя говорящим с этим человеком. При этом он раздражает, не слушает вас, действует так, как будто он один знает все на свете и т. п. Представьте, что в ходе разговора он уменьшается в росте, голос его становится все слабее, и вскоре он покажется вам менее значительным и влиятельным. Затем, когда вы увидите себя оставляющим этого человека, вы почувствуете себя очень сильным. Может потребоваться несколько повторений этого упражнения.

Освобождение от гнева за счет извлечения уроков из ситуации. Спросить себя: «Какой урок я могу извлечь из этой ситуации, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем?» Взглянуть на конфликт как на возможность научиться чему-либо.

Защита от трудных в общении людей. Некоторые люди как-будто заряжены чем-то отрицательным. Если вы окажетесь в окружении людей злых, враждебных, необъективных, если они причиняют вам неудобства при общении с ними, то вам необходимо установить что-то наподобие психологического барьера или защиты. Это может оказаться особенно полезным, если вы каждый день контактируете с таким человеком и не можете прервать общение (сотрудник, родственник и др.). Оградившись

¹ См.: Скотт, Дж.-Г. Конфликты: пути их преодоления. С. 37 — 52.

от него, вы защититесь от отрицательного заряда, окружающего этого человека. Это важно сделать, поскольку, находясь рядом, вы можете потерять душевное равновесие и легко быть втянуты в конфликт. Чтобы избежать этого, вы можете создать вокруг себя мысленную энергетическую ограду, которая препятствовала бы влиянию на вас отрицательного заряда. Как только вы почувствуете, что он начинает вам угрожать, вы воздвигаете воображаемую стену. Делая это, вы должны быть избирательным, чтобы эта стена не была преградой для всех, а защищала вас только от людей с отрицательным потенциалом.

Один из способов, который позволяет это осуществить, заключается в том, чтобы представить *белое свечение чистой положительной энергии вокруг себя* или представить, что вы находитесь в защитной оболочке, или даже представить себя в виде матерчатого навеса, с края которого отрицательная энергия стекает, как вода. Можно использовать различные приемы визуализации. Важно, чтобы в вашем воображении вы создали вокруг себя защитную зону. Когда вы почувствуете, что вам угрожает воздействие чьей-либо отрицательной энергии, поднимите этот щит и даже отодвиньте его поближе к тому, кто ее излучает. Вы почувствуете себя более устойчивым и уравновешенным и сможете более спокойно и комфортно делать то, что вам необходимо.

Как прекратить трудные взаимоотношения? Махнуть на них рукой, если вы способны это сделать. Подумать, действительно ли общение с таким человеком вам необходимо. Если нет, то прекратите его, возможно, прибегнув к способу визуализации освобождения от контакта. Или свести общение к минимуму.

Способы психологической защиты по З. Фрейду включают:

- *регрессию*, то есть мысленный возврат в психологическое состояние и возраст, в котором было ощущение комфорта, защищенности;
- *отрицание* — стремление уклониться, избежать новой информации, потенциально тревожной;
- *подавление* — блокирование нежелательной информации на стадии выгрузки из памяти и наоборот;
- *рационализацию* — использование только той части информации, в которой собственное поведение выглядит не противоречащим обстоятельствам;
- *вытеснение* — сглаживание внутреннего конфликта путем забывания истинного, но неприемлемого мотива поведения;
- *проекцию* — бессознательное отвержение собственных неприемлемых чувств, желаний, стремлений и перенос их на другое лицо;

- *идентификацию* — отождествление себя с другим лицом;
- *замещение* — перенос действия, направленного на изначально недоступный объект, на объект доступный;
- *катарсис* — переживание, связанное с духовным очищением, изменение системы ценностей;
- *сублимацию* — переориентация агрессивного потенциала, ведущего к конфликту, в формы творческой или иной активности, поощряемые обществом, и др.

Задание. Разделитесь на малые группы и попробуйте каждому проделать упражнения защиты от трудных в общении людей. Поделиться друг с другом, что мешает, что не получается и почему?

Техники урегулирования конфликта¹

Чтение партнера. Установки, эмоциональное состояние, мыслительный процесс находят свое отражение в жестах, позе, мимике, интонации и тембре голоса, частоте дыхания, а также и в многочисленных других факторах. Соответственно по этим вторичным факторам могут быть реконструированы: установки; эмоциональное и душевное состояние; характеристики мыслительного процесса. Рассмотрим подробнее приемы такой реконструкции.

Положение головы. Наклоненный вниз подбородок, который прикрывает гортань, свидетельствует об агрессии, чувстве вины, смущении; взгляд устремлен вперед на партнера — при агрессии; взгляд опущен вниз — при чувстве вины; откинута назад голова с открытой гортанью свидетельствует об ярко выраженной установке на доминирование; наклон головы вбок говорит об открытости партнера к слушанию; комбинация наклона головы вбок с положением подбородка показывает сочетание установок на агрессивность и на открытость.

Положение туловища и ног. Положение головы дополняется положением туловища: развернутое к партнеру туловище свидетельствует об интересе к партнеру; туловище, развернутое в сторону от партнера, говорит о потере к нему интереса. Необходимо отметить, что туловище разворачивается в сторону большего интереса. Так, человек, спешащий по своим делам, разворачивает туловище в сторону двери. Информация о положении ног дополняет информацию, получаемую от анализа разворота туловища. Так, сидя нога на ногу, мы облегчаем разворот туловища в одну сторону и за-

¹ Цит. по: Тренин, Н.Н. Управление конфликтами. С. 60 — 78.

трудняем в другую. Например, нам легко развернуть корпус вправо, если мы положим левую ногу на правую. Поворот же корпуса влево при этом дается с трудом. Видно, что либо центр нашего притяжения находится справа, либо источник отталкивания — слева.

Центр притяжения ищется и по направлению взгляда. Необходимо иметь в виду, что обычно мы смотрим в сторону при формулировании мыслей и на собеседника — при слушании. Непрерывный пожирающий взгляд говорит либо о любви, либо об агрессии. Нежелание смотреть на собеседника также говорит либо о потере интереса, либо о негативной установке на собеседника.

Положение рук также говорит о многом: ладони, обращенные вверх, говорят об интересе партнера, его желании слушать; ладони, обращенные вниз, говорят о желании остановить собеседника; руки, сложенные сзади, особенно в сочетании с прямой головой и поднятым подбородком, свидетельствуют об установке на доминирование; руки, сложенные спереди, на груди, дополненные опущенным подбородком, прямой головой и прямым взглядом, говорят об агрессивности или сопротивлении. Соединенные руки, равно как и соединенные ноги, образуют замок. Замок свидетельствует о закрытых позиции. Закрытая позиция не оставляет места для переговоров и для урегулирования конфликта. Поэтому необходимо сначала раскрыть партнера, а затем уже переходить к обсуждению проблем.

Положение спины позволяет судить об основных, фундаментальных установках. Прямая спина и расправленные плечи показывают решительность и готовность к преодолению препятствий. Расправленной спиной обладают лидеры и начальники. Сутулая же спина предполагает подлаживание и обходные пути как основное средство решения проблем, соответствует состоянию страха и ожидания ударов, это показатель ориентации человека на подчинение. Естественное поведение в такой ситуации заключается в незаметном уходе в сторону с целью избежать в угол (кусты) и спрятаться.

Ориентация на доминирование или на партнерство определяется по положению головы и рук. При установке на доминирование характерны: прямая, откинута назад голова; преобладание жестов рук с обращенными вниз ладонями; наклоненная вниз ладонь при рукопожатии. Об установке на партнерство говорят: наклон головы вбок; наличие существенной части жестов рук с ладонями, обращенными вверх; поставленная вертикально, при рукопожатии, ладонь. Однако необходимо отметить, что женщины, дети и престарелые могут протягивать для пожатия руку с обращенной книзу ладонью.

В этих случаях смотрящая вниз ладонь говорит не о стремлении доминировать, а о желании получить поддержку. Точно так же мужчина, предлагая женщине или пожилому человеку руку с обращенной вверх ладонью, показывает стремление не занять подчиненное положение, а оказать поддержку.

Движения проявляют скрытые установки партнера, про которые даже он сам может не знать. Дело в том, что большинство движений происходит на уровне подсознания. За выбор тех или иных движений отвечают установки. Во время переговоров партнер может делать непроизвольные движения руками, ногами, пальцами. Частые и нервные движения, например постукивания пальцами, свидетельствуют о потере интереса и внутреннем напряжении. Уменьшение частоты и амплитуды движений говорит о снижении напряжения и увеличении интереса к беседе.

Положение глаз. О многом может сказать и направление взгляда при разговоре. Мы смотрим на собеседника, когда его слушаем, а также когда излагаем хорошо знакомые факты. При умственной деятельности глаза от собеседника произвольно отводятся. Зрительным образам соответствуют положения глаз: по центру, влево вверх, вверх, вправо вверх. Направление глаз влево вверх говорит о конструировании, в остальные места — о припоминании. Слуховым образом отвечают положения глаз: влево, вправо, вправо вниз. Поворот глаз влево свидетельствует о конструировании, в то время как поворот глаз вправо и вправо вниз — о припоминании.

Спектр голоса. Состояние души и сердца находит свое отражение в голосе человека. Поэтому, анализируя его многочисленные характеристики, можно услышать степень искренности, интереса, доброжелательности, обиды, разочарования. Елейный, сахарный, чрезмерно мягкий голос говорит о фальшивой дружественности. Пафос также свидетельствует о неискренности.

Певучая, мягкая речь характерна при преобладании эмоциональной составляющей. Приятная окраска речи свидетельствует о чистоте души. Преобладание согласных говорит о доминировании интеллектуальной составляющей. Используя эту диагностику, мы можем определить, находится ли партнер в эмоциональной или интеллектуальной плоскости. Монотонный голос отражает зажатость, а изменение высоты и мелодичности в широких пределах — внутреннюю свободу и раскрепощение. Металлический голос говорит об энергичности и твердости. Повышение интонации к концу предложения говорит об энергетическом подъеме и твердом намерении решить проблему, в том числе путем пробивания силой. Падение интонации к концу предложения — о мягкости, слабой воле, энергетическом упадке.

Фраза «Надо было делать по-другому» говорит о том, что партнер «крепок задним умом» и ситуация его ничему не научила. У такого партнера никогда не будет везения, так как везение предполагает гибкую адаптацию к ситуации и использование всего ее потенциала. А для этого надо быть «здесь и сейчас», а не копать в прошлом. Везунчик же говорит: «В следующий раз сделаю по-другому». И мы видим, почему ему везет. Человек находится «здесь и сейчас», старается войти в ситуацию и использовать ее полностью.

Лицо, говорящее: «Надо бы сделать», само, возможно, на уровне подсознания понимает, что ничего серьезного для достижения поставленной цели оно предпринимать не будет. Поэтому и используется сослагательное наклонение. И наоборот, решив чего-нибудь твердо добиться, мы говорим: «Я сделаю это». Решимость и твердое намерение определяют использование изъявительного наклонения.

Энергетика партнера

При возникновении конфликта полезно выявить энергетический скелет человека. Задуманные действия осуществляются при помощи ряда базисных энергий. К их числу относятся энергии: борьбы, любви, бизнеса, служения, творчества, синергетики, полноты реализации.

Энергия борьбы (Марс) проявляется в страсти к приключениям и любви к риску. Благодаря этой энергии предпринимаются новые проекты, проводятся исследования, производится поиск и освоение новых сегментов рынка.

Энергия любви (Венера) делает человека нуждающимся в эмоциональной привязанности, дает прочные и надежные союзы. Энергия поиска партнеров и установления с ними отношений способствует легкому завязыванию отношений.

Энергию бизнеса реализует Меркурий, покровитель торговли и ремесел.

Энергия служения описывается при помощи Геи, матери-земли, заставляет человека участвовать в общественной жизни, способствует успехам на общественном поприще.

Энергия творчества персонифицируется при помощи Аполлона. Она позволяет находить новые, нестандартные решения.

Энергия синергетики — при помощи Юпитера, который умел находить взаимовыгодные компромиссы и согласовывать интересы.

Энергия полноты реализации — при помощи Сатурна, или рока. В каждом человеке присутствуют все виды энергии, но не в одинаковых пропорциях. Одна или несколько энергий, являясь основными, составляют энергетический

скелет человека. Энергия сама по себе не может быть плохой или хорошей. Хорошими или плохими могут быть каналы ее реализации.

Пространство партнера

При решении конфликта следует в первую очередь понять, в каком состоянии находится партнер, и выявить его пространство. После этого следует устанавливать контакт, переходя в это пространство.

Пространство партнера включает в себя: его основной энергетический костяк; эмоционально-чувственный или логически-рациональный базис формирования и принятия решений; поле деятельности; основные интересы и цели; словарь, описывающий поле деятельности.

Переход в пространство партнера, общение на базе общих понятий, интересов, целей, энергетики и словаря позволяют пробудить взаимный интерес и наладить взаимопонимание. Без пробуждения ответного интереса и минимального взаимопонимания продвигаться далее не имеет смысла.

После установления контакта можно переходить к формированию конструктивного отношения партнера. Бессмысленно пытаться решить конфликт, если партнер имеет установки: я хороший, ты — плохой; я понимаю, ты — не понимаешь. Для формирования конструктивного отношения



Общая схема урегулирования конфликта

следует раскрыть партнера. При раскрытии выявляются все закрывающие жесты, позы, а также характеристики голоса и используемые грамматические конструкции.

Общение в процессе конфликта должно быть корректным как никогда. При этом полезно употреблять следующие приемы изложения мыслей. Любой процесс общения следует начинать с подчеркивания достоинств партнера. Сообщив партнеру, что мы его ценим, любим и уважаем, мы можем надеяться на его внимание. На втором этапе общения следует коснуться проблем: что и почему идет не так. Здесь следует использовать пассивные грамматические конструкции, которые позволяют обсудить ситуацию, никоим образом не затрагивая личность партнера. На третьем этапе партнеру, как бы советуясь с ним и спрашивая его мнение, можно предложить пути исправления ошибок.

Разрешение конфликта возможно только при организации *диалога*. В принципе конфликт можно охарактеризовать как превращение диалога в монологи: каждая сторона высказывает обвинения, не желая слушать другую сторону. Если мы хотим, чтобы нас выслушала конфликтующая сторона, необходимо сменить ее установку «он ничего не понимает» или «он плохой» на установку партнерства. Нашим партнерам следует показать, что мы их слушаем и понимаем. Фразу при этом полезно начинать со сжатого тезиса партнера, показывая, что мы выслушали и поняли его основные положения. После этого следует сказать партнеру, с какими его тезисами мы согласны; почему не поддерживаем другие тезисы; предложить путь согласования спорных тезисов. При установлении диалога партнеру обязательно надо дать возможность высказаться. Только после этого он будет готов выслушать нас. Желание выслушать нас можно увидеть по его позе. Сидя за столом и высказывая свои аргументы, партнер наклоняет к нам корпус, как бы говоря, что в данный момент пространство переговоров принадлежит ему. Собираясь же слушать нас, партнер отклоняется назад, как бы освобождая пространство для наших мыслей. При общении во время конфликта ни в коем случае не следует делать акцента на факторах различия. Даже в различиях следует подчеркивать элементы общности.

Во время общения возникают *взаимные ожидания*. Выполнение ожиданий приводит к улучшению отношений: наш партнер кажется нам лучше, чем мы от него ожидали. Невыполнение же партнером своих ожиданий заставляет нас пересматривать свое представление о нем, которое при этом, как правило, меняется в худшую сторону. Поэтому при общении не следует формировать у партнера неоправданных ожиданий. Самым опасным является общение при близких, но различных нормах и правилах. Близость создает иллюзию полного пони-

мания, в результате чего поведение партнера, выходящее за рамки установленных нами правил, может быть истолковано как предательство. По этой причине браки между представителями близких культур могут быть проблематичными.

Состояние конфликта имеет тенденцию стимулировать нервную и эмоциональную напряженность, которая, в свою очередь, подстегивает конфликт. Более того, 80 % общения происходит невербально. Партнер читает нашу напряженность через позу, интонацию, движения, жесты. Физиологически напряженность возникает для защиты или нападения. В результате подсознание партнера, равно как и наше, дает команду на дополнительную выработку адреналина и других гормонов. Решая конфликт, следует формировать факторы, способствующие мышечному и психологическому расслаблению (плавная и размеренная речь, дыхание, умение видеть в партнере положительные черты и т. д.).

Искусство коммуникации (по О. Грегору)¹

1. *Выслушать и понять другого.* Беседуя, споря, постарайтесь внимательно выслушать другого, понять его, даже в том случае, когда его взгляд и представление отличаются от ваших. Дайте ему договорить.
2. *Эмпатия.* Постарайтесь понять, прочувствовать позицию своего оппонента, даже если она противоположна вашей. Поступайте в отношении другого человека так, как вы хотели бы, чтобы поступили по отношению к вам.
3. *Согласие с несогласием.* Уважение к другому человеку лучше всего можно показать, признавая и уважая его взгляды, независимо от расхождения точек зрения. Соблюдайте важнейшее правило игры — «согласие с несогласием».
4. *Стремитесь вникнуть в суть проблемы.* Если вы хотите вместе решить какую-то проблему, то ее следует обсудить, а не умалчивать о ней.
5. *Не будьте заносчивым, амбициозным.* Амбициозный человек стремится занять «ведущие позиции», любой разговор всегда переводит в такое русло, чтобы оказаться правым, не стремится к компромиссу. Это обостряет взаимоотношения, нарушает его комбинационные связи с окружающими.
6. *Если вы предлагаете кому-то конструктивные отношения,* то постарайтесь, чтобы они удовлетворяли обе стороны. Найди себе друга.

¹ См.: Грегор, О. Как противостоять стрессу // Стресс жизни: понять, противостоять и управлять им. СПб., 1994. С. 102 – 103.

7. *Ничего не решайте в споре.*
8. *Не старайтесь непременно «победить» своего оппонента.* Обоюдное решение должно быть обязательно равноправным.
9. Если назревает конфликт, постарайтесь вовремя почувствовать его приближение и по собственной инициативе *перейти от монолога к диалогу.*
10. *Конфликты следует своевременно устранять, а не проходить мимо.*

Конфликтные ситуации: этапы и способы разрешения

Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые, так или иначе, затрагивают личные интересы, мотивы и установки отдельных членов и групп в коллективе, включая руководителя. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности коллектива и его членов, разрешение которых выводит коллектив на новый, более высокий и эффективный уровень функционирования и развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушающим действиям, которые иногда перерастают в клевету, склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы организации.

Разрешение каждого из перечисленных конфликтов, а их вариаций может быть достаточно много, имеет свои особенности, приемы и способы. Однако можно выделить и общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы их разрешения.

Стадия зарождения конфликта включает конфликтную ситуацию, возникновение разногласий, появление сигналов конфликта, в том числе инцидентов. Происходит осознание интересов и препятствий каждой из сторон конфликта, появляется враждебность между ними. Конфликт развивается постепенно и не всегда конфликтная ситуация перерастает в открытое, публичное противоборство. Конфликт можно погасить тогда, когда он находится в начальной фазе противоборства и конфликтная ситуация еще не перешла в открытые целенаправленные действия друг против друга.

Этапы и возможные способы разрешения конфликтных ситуаций

1. Установить действительных участников конфликтной ситуации.
2. Изучить, насколько это возможно, мотивы, цели, способности, особенности характера, профессиональную компетентность участников конфликта.

3. Изучить существовавшие до конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта.
4. Определить истинную причину возникновения конфликта.
5. Выявить отношение к конфликту лиц, не участвующих в конфликтной ситуации, но заинтересованных в ее позитивном разрешении.
6. Определить и применить способы разрешения конфликтной ситуации, которые: а) были бы адекватны характеру его причин; б) учитывали бы особенности лиц, вовлеченных в конфликт; в) носили бы конструктивный характер; г) соответствовали целям улучшения межличностных отношений и способствовали бы развитию организации.

Эффективные навыки и способности

Люди, эффективно решающие внутриличностные конфликты, находящие пути к согласию с собой, обладают следующими навыками и способностями (И. Атватер, 1988).

1. Способность сохранять верность своим принципам, несмотря на противоположные мнения других, в сочетании с достаточной гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно.
2. Способность действовать по своему усмотрению, не испытывая вины или неудобства в случае неодобрения со стороны других.
3. Способность не тратить время на чрезмерное беспокойство о завтрашнем и вчерашнем дне.
4. Умение сохранять уверенность в своих способностях, несмотря на временные неудачи и трудности.
5. Умение ценить в каждом человеке личность и чувство его полезности для других независимо от уровня его способностей и занимаемого положения.
6. Относительная непринужденность в общении, умение как отстаивать свою правоту, так и соглашаться с мнением других.
7. Умение принимать похвалу и комплименты без притворной скромности.
8. Умение оказывать сопротивление.
9. Способность понимать свои и чужие чувства, умение подавлять свои порывы.
10. Способность находить удовольствие в самой разнообразной деятельности, включая работу, игру, общение с друзьями, творческое самовыражение или отдых.
11. Чуткое отношение к нуждам других людей, соблюдение принятых социальных норм.
12. Умение находить в людях хорошее, верить в их порядочность, несмотря на их недостатки.

Задание. Еще раз внимательно перечитайте предложенный перечень и оцените, насколько развиты эти навыки и способности у вас¹.

Советы Дж.-Г. Скотта по извлечению уроков из конфликтных ситуаций

1. Подумайте, чему вас может научить конфликт².
2. Спросите у своего внутреннего голоса, чему можно научиться, какую пользу можно извлечь из этого печального опыта.
3. Отведите конфликту соответствующее ему место:
 - а) не позволяйте отрицательному жизненному опыту сбить себя с пути;
 - б) определите собственную позицию и исходите из нее, не допускайте влияния на нее других людей;
 - в) не давайте конфликту подорвать ваше доверие к самому себе и понизить самооценку;
 - г) помните, что конфликты составляют только малую часть вашей жизни.
4. Избавьтесь от отрицательных эмоций, оставшихся после конфликта, следующим образом:
 - а) научитесь прощать самого себя;
 - б) выждите некоторое время, чтобы связанные с конфликтом чувства исчезли;
 - в) осознайте, что другие люди могут менее критично оценивать вас и случившееся, чем вы сами.
5. Не позволяйте другим людям становиться препятствием:
 - а) избегайте плохих людей, которые осуждают вас, стремитесь к общению с положительными и доброжелательными людьми;
 - б) не тратьте слишком много сил на переубеждение скептиков или на общение с теми, кто не хочет вас слушать;
 - в) не позволяйте другим людям возбуждать в вас чувство вины;
 - г) будьте готовы к общению с теми, у кого, по вашему мнению, после конфликта остается неприятный осадок.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Большаков, В.Ю. Психотренинг : Социодинамика. Упражнения. Игры / В.Ю. Большаков. — СПб. : Социально-психологический центр, 1996.

Вавчугов, Д.Д. Менеджмент : практические занятия и деловые игры : учеб. пособие / Д.Д. Вавчугов, Н.А. Кислякова. — М., 2000.

¹ См.: *Практическая психология для менеджеров*. М., 1996. С. 171.

² См.: *Скотт, Дж.-Г. Конфликты : пути их преодоления*. С. 189–190.

Вагин, И. Мастер-класс Игоря Вагина : лучшие психотехники / И. Вагин. — СПб. : Питер, 2005.

Вагин, И. Мастер-класс : тренинги / И. Вагин, П. Рипинская. — М. : АСТ ; Астрель ; Транзиткнига, 2005.

Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. — 2-е изд. — Минск : «Университетское», 2002.

Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2005.

Истратова, О.Н. Психодиагностика : коллекция лучших тестов / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. — Ростов н/Д : Феникс, 2005.

Льюис, Д. Тренинг эффективного общения / Д. Льюис. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2002.

Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

Мириманова, М.С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. завед. / М.С. Мириманова. — 2-е изд., испр. — М. : Изд. центр «Академия», 2004.

Психогимнастика в тренинге / под ред. Н.Ю. Хрящевой. — СПб. : Ювента; Институт тренинга, 1999.

Семенова, Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости : учеб. пособие / Е.М. Семенова. — 2-е изд., доп. — М. : Институт психотерапии, 2005.

Сидоренко, Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. — СПб. : Речь, 2000.

Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». — М. : Финансы и статистика, 2000.

Скотт, Дж.-Г. Конфликты : пути их преодоления / Дж.-Г. Скотт. — Киев : Внешторгиздат, 1991.

Тренинг, Н.Н. Управление конфликтами : учеб.-практич. пособие для вузов / Н.Н. Тренинг. — М. : «Издательство ПРИОР», 1999.

Тренинг персонала : учеб. пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская, В.П. Небезин [и др.]. — М. : КНОРУС, 2005.

Турнер, Д. Ролевые игры : практическое руководство / Д. Турнер. — СПб. : Питер, 2002.

Уизерс, Б. Управление конфликтом / Б. Уизерс. — СПб. : Питер, 2004.

Цзен, Н.В. Психотренинг : игры и упражнения / Н.В. Цзен, Ю.В. Пахомов. — Изд. 2-е, доп. — М. : Независимая фирма «Класс», 1999.

Шейнис, М.Ю. Рабочая книга психолога организации / М.Ю. Шейнис. — Самара : Издательский дом «Бахрах-М», 2005.

2. КОНКРЕТНЫЕ КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ (КЕЙСЫ)

Конкретная ситуация — это изложение в повествовательной форме с подкреплением различными вспомогательными средствами (таблица, графика, аудио- и видеофрагменты) набора фактов о конкретной ситуации на реальном предприятии. Использование конкретной ситуации может проходить в следующих формах.

- Обсуждение в группе.
- Самостоятельный анализ.
- Письменное рассмотрение в аудитории с ограничением времени.
- Индивидуальный или групповой устный доклад.
- Дискуссия между различными группами.
- Ролевая игра по основным аспектам кейса.
- Комбинация предложенных выше форм¹.

Предлагаемые ниже конкретные конфликтные ситуации представляют реальные проблемы, не имеющие единственно верного, однозначного решения. Некоторые из них были предложены самими слушателями и студентами, которые изучали учебную дисциплину «Конфликтология: управление конфликтами», и обработаны автором. Некоторые ситуации, связанные в первую очередь с деятельностью крупных корпораций, разработаны на основе публикаций в средствах массовой информации (по Валу Гамбургцева в Ненецком автономном округе, «Илим Палп Энтерпрайз», ОАО «Архангельский ЦБК» и др.).

Конкретные ситуации подготовлены для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения конфликтов, проблем управления бизнесом. Возможные совпадения названий организаций, фирм, имен людей являются случайными.

«Илим Палп» против «Сибала»²

На долю лесопромышленного комплекса приходится 2,2 % ВВП России, 3,8 % промышленного производства и более 3,9 % выручки от экспорта. Лесопромышленной деятельностью занимается более 35 тыс. предприятий с численностью

¹ См.: Корсаков, М. Активные методы обучения (разработка и использование в бизнес-образовании) : практ. руководство / М. Корсаков, А. Афонин, В. Капицын. М. : НВТ-Дизайн, 2001. С. 33.

² См.: Лукин, Ю.Ф. «Илим Палп» против «Сибала». Архангельск, 2005.

работающих 850 тыс. человек¹. Наша страна имеет значительные, около 82 млрд м³, запасы древесины, что составляет около 25 % мировых запасов лесного сырья и почти в 3,5 раза превышает ресурсы США, занимающих второе место в мире по этому показателю. На экспорт в виде необработанной древесины из России отправляется 35 % лесных ресурсов и только 2–5 % российского леса перерабатывается в готовые материалы².

К числу проблем лесопромышленного комплекса России специалисты относят следующие³:

- несовершенная структура лесного экспорта с преобладанием круглого леса (33 % валютной выручки в 2004 г.);
- недостаточная конкурентоспособность многих видов продукции;
- низкая инвестиционная привлекательность предприятий (более половины предприятий ЛПК РФ убыточны⁴);
- недостаточный уровень развития производственных мощностей при высоком уровне их использования;
- высокая капиталоемкость (стоимость строительства одного предприятия ЦБП оценивается в \$ 1 млрд), длительные сроки строительства (8 лет) и окупаемости капитальных вложений целлюлозно-бумажных комбинатов.

Одним из рисков, присущих ЛПК, является риск опережающего роста издержек и снижения доходности в отрасли. Обеспеченность лесопромышленного комплекса древесиной снижает сырьевые риски предприятия и отрасли в целом, однако ее удаленность вызывает определенные трудности и заставляет большее внимание уделять возобновлению лесных угодий в собственных регионах. Целлюлозно-бумажная отрасль подвержена влиянию международной конъюнктуры цен на результаты деятельности экспортноориентированных предприятий.

Российская лесоперерабатывающая корпорация ЗАО «Илим Палп Enterprise» (ИПЕ) входит в десятку мировых компаний по уровню производства товарной целлюлозы, собственных запасов и заготовке леса. Основными видами деятельности корпорации являются лесозаготовка, деревообработка, производство целлюлозы, картона и упаковки. В состав лесопромышленной корпорации «Илим Палп» входят крупнейшие российские пред-

¹ Информационный сервер по внешнеэкономической деятельности FT Inform.

² Отчет ТПП РФ «О развитии предпринимательства в важнейших отраслях экономики России в 2005 году».

³ По материалам ИА «Леспром».

⁴ Данные Санкт-Петербургского регионального центра ИА «ИТАР-ТАСС».

приятия целлюлозно-бумажной промышленности: Котласский целлюлозно-бумажный комбинат; Братский целлюлозно-картонный комбинат; Усть-Илимский лесопромышленный комплекс; Санкт-Петербургский картонно-полиграфический комбинат. Продукция предприятий «Илим Палпа» экспортируется более чем в 50 стран мира: в Китай, Юго-Восточную Азию, Восточную и Западную Европу, Африку, на Ближний Восток.

ЗАО «Ilm Pulp Enterprise»(IPE) было зарегистрировано 30 апреля 1992 г. в Санкт-Петербурге. Основу IPE составляла компания Intertsez S.A., зарегистрированная в Швейцарии Л. Ерухимовичем, и многочисленные дочки, в том числе и «Илим Палп Энтерпрайз», возглавляемая З. Смушкиным. До начала передела собственности она контролировала 51 % акций ОАО «Котласский ЦБК», более 75 % акций ОАО «Братсккомплекс-холдинг», 36,1 % акций ОАО «Братский лесопромышленный комплекс», 19,8 % ОАО «Холдинговая компания Усть-Илимский ЛПК». В группу также входили 42 лесозаготовительных предприятия в Архангельской и Иркутской областях. Всего в корпорации работало 49 тыс. человек. На предприятиях, входящих в ЗАО «Илим Палп Энтерпрайз», производилось 59 % российской целлюлозы, 77 % коробочного картона, ежегодно заготавливалось 6 млн м³ древесины. «Илим Палп» в 2000 г. заработала на Братском ЛПК, Котласском ЦБК, Санкт-Петербургском картонно-полиграфическом комбинате и бумажной фабрике «Коммунар» в общей сложности около \$ 35 млн чистой прибыли. В то же время, по оценкам западных аудиторов, появившимся в печати, чистая прибыль всей группы «Илим Палп» в 2000 г. составляла около \$ 150 млн, то есть в пять раз больше¹.

Другой стороной в конфликте за передел собственности в лесной отрасли России выступили компании, подотчетные О. Дерипаске, в возрасте 29 лет ставшему в 1997 г. президентом холдинга «Сибирский алюминий». В июне 2001 г. был основан холдинг «Русский алюминий» («Русал»), долю капитала в котором имели группа «Сибал» и нефтяная компания «Сибнефть», принадлежавшая Р. Абрамовичу. «Русал» контролировал до 80 % российской алюминиевой промышленности. Уставной капитал «Русала» составлял 23 млрд 124 млн р. (для сравнения: доходная часть бюджета Архангельской области на 2002 г. составляла 1 млрд 600 млн р.)². «Сибал» затем был преобразован в «Базовый элемент». Поддержку О. Дерипаске обеспечивала «се-

¹ См.: *Рогалев, Ю.* Кому отдан на прокорм русский лес : прибыли группы «Илим Палп» оседают за границей // Российская газета. 2002. 29 мая.

² См.: Пьеса «Сибала» для архангельского ЛПК // Правда Севера. 2002. 18 апреля.

мья». В 2006 г. то, что не удалось стальному магнату А. Мордашову, похоже, удастся алюминиевому — О. Дерипаске. Бизнесмен, который сам оценил свое состояние в \$ 14 млрд, скоро получит контроль над крупнейшим в мире производителем алюминия. Для этого его компания «Русал» купит второго по величине производителя в России — Сибирско-Уральскую алюминиевую компанию (СУАЛ) и глиноземные активы швейцарской компании Glencore. Общая цена сделки примерно \$ 30 млрд, сообщает The Financial Times. Газета констатировала, что сделка получила одобрение российских властей и в результате будет создан новый всемирный алюминиевый гигант, в котором О. Дерипаска получит 64,5 % акций. Предварительный договор был подписан 25 августа 2006 г. Новая компания будет ежегодно выпускать более 4 млн т алюминия, тогда как ближайшие ее конкуренты — Alcoa и Alcan — едва дотягивают до 3,5 млн т каждый. Доля новой компании на мировом рынке превысит 10 %. Это, конечно, нельзя назвать мировой монополией, но возможностей для контроля над ценами у российской компании, безусловно, прибавится¹.

Однако О. Дерипаска проявил себя не только в стратегии слияний в алюминиевой отрасли, но и на ниве недружественных поглощений в целлюлозно-бумажной промышленности. Группа предпринимателей, связанная с «семьей» и претендующих на тотальный контроль большей части экономики страны, еще в 2001 г. начала борьбу за овладение лесной отраслью России, действуя в основном через подставных лиц и компании типа «Континенталь менеджмент» — это совместное предприятие «Базового элемента» и «Континенталь-инвеста». Менеджеры «Сибала» на некоторое время перехватили управление на Усть-Илимском ЛПК и успешно провели акцию по захвату Братского ЛПК в 2001 г., используя гринмэйл.

Новым объектом для атаки компаний О. Дерипаски в последующие годы стали целлюлозно-бумажные комбинаты, расположенные в Архангельской области. ОАО «Котласский ЦБК» с особым пристрастием проверяли представители всевозможных силовых органов. Проверки инициировали три депутата Государственной Думы. Начались попытки дестабилизировать ситуацию вокруг Архангельского ЦБК, В. Крупчак предпочел продать пакет акций не владельцам «Илим Палпа», а влиятельному питерскому магнату В. Когану, который вошел затем в совет директоров Архангельского ЦБК.

17 мая 2002 года губернатор Архангельской области А. Ефремов и председатель совета директоров лесопромыш-

¹ См.: *Рейт, А.* Алюминиевая свадьба // Известия. 2006. 31 августа.

ленной компании «Континенталь менеджмент» (совместное предприятие «Базового элемента» и «Континенталь-инвеста») Н. Макаров подписали соглашение о социально-экономическом партнерстве между администрацией Архангельской области и ЛПК «Континенталь менеджмент». А далее события развивались как в хорошем детективе.

В качестве зацепки для атаки в Архангельской области на «Илим Палп» были использованы ошибки в юридическом оформлении инвестиционной программы Котласского ЦБК. Миноритарный акционер С. Мелькин потребовал от Заводского районного суда г. Кемерово вернуть комбинату 3,433 млрд р. (стоимость инвестиционной программы, за которую «Илим Палп» купил 20 % акций предприятия). В середине 2002 г. по решению районных судов Кемерово принадлежавшие «Илим Палпу» 83 % акций «Братсккомплексхолдинга» и 61 % Котласского ЦБК были арестованы, а затем Северо-Западное отделение РФФИ продало их структурам О. Дерипаски — «Континенталь менеджмент». Решение кемеровского суда было опротестовано «Илим Палпом» в пяти судах. Номинальными держателями пакета акций КЦБК стали компании В. Бойко «Ваш финансовый попечитель», «Зеленый мыс» и Балтийское финансовое агентство (БФА), а за ними стоял мощный альянс О. Дерипаски и президента ЗАО «Банкирский дом «Санкт-Петербург» В. Когана¹.

3 июля 2002 г. федеральный суд Ракитянского района Белгородской области запретил проводить общие собрания акционеров ОАО «Котласский целлюлозно-бумажный комбинат». 5 июля такое же решение вынес Ленинский федеральный суд Санкт-Петербурга. Несмотря на эти запреты 5 июля на собрании акционеров в деревне Горбунки Ленинградской области был сформирован новый состав совета директоров, а 8 июля 2002 г. была предпринята попытка сместить действующего генерального директора Котласского ЦБК. 15 июля состоялось еще одно внеочередное собрание акционеров КЦБК. Представители компании «Континенталь менеджмент» были избраны в совет директоров Котласского ЦБК, что стало результатом договоренности с акционерами КЦБК, контролирующими свыше 60 % акций предприятия. Готовился силовой захват Котласского ЦБК.

Администрация Архангельской области в этой ситуации выступила в качестве посредника. 24 июля 2002 г. в администрации Архангельской области при посредничестве губернатора А.А. Ефремова прошла встреча О. Дерипаски, В. Когана и

¹ См.: Кротова, Н. Дерипаску потянуло в лес // Правда Севера. 2002. 9 июля.

Н. Макарова с З. Смушкиным. Было подписано общее заявление, что конфликтующие стороны не будут предпринимать силовых действий, инициировать банкротство комбината и использовать в разрешении конфликта его трудовой коллектив.

Однако война за Котласский ЦБК длилась еще два года. «Илим Палп» так и не допустил «Континенталь менеджмент» к управлению комбинатом, хотя с лета 2002 г. у Котласского ЦБК реально было по два реестра акционеров и два совета директоров. Продолжались бесконечные, изматывающие обе стороны судебные тяжбы и разбирательства, острейшая информационная война в средствах массовой информации. Начались разборки и проверки деятельности службы судебных приставов и других органов. Активно использовались слухи, так называемый черный пиар. В конфликт были втянуты отдельные депутаты Государственной Думы РФ, правоохранительные органы.

Затяжной конфликт завершился все же мирным способом. 29 октября 2004 г. после длительных переговоров были подписаны основные соглашения между президентом «Илим Палпа» З. Смушкиным, главой ООО «Базовый элемент» О. Дерипаской и председателем наблюдательного совета Промстройбанка Санкт-Петербурга В. Коганом. Стороны подписали договоры, по которым Промстройбанк передавал «Континенталь менеджменту» 20 % акций ОАО «Архангельский ЦБК», выходил из капитала «Континенталь менеджмента» и получил 25 % акций «Илим Палпа» с возможностью увеличения своей доли до 50 %.

Формула мира в лесной отрасли реально же выглядела так: О. Дерипаска, владеец «Континенталь менеджмента», прекратил конфликт с «Илим Палпом» и получил возможность заниматься только ОАО «Архангельский ЦБК». «Континенталь менеджмент» по итогам этой сделки становился владельцем одной трети акций ОАО «Архангельский ЦБК», что позволяло этой компании продолжить борьбу за контроль над Архангельским ЦБК с консорциумом европейских инвесторов и группой «Титан», владеющими 66 % акций. В. Коган вернулся в «Илим Палп» (в 1999 г. он продал свой пакет акций, около 20 %), но уже с новым партнером Внешторгбанком, заинтересованным во вложениях в лесную отрасль.

Завершение корпоративного конфликта между «Илим Палпом» и «Базэлом» явилось существенным шагом на пути стабилизации работы всего российского леспрома, повышения его инвестиционной привлекательности. С другой стороны, окончание этого локального конфликта, который был прекращен не по решению судебно-правовых органов и строгому следованию «диктатуре закона», а благодаря взаимному давлению и уступкам, вызвало недоумение в обществе. В нашей стране пока еще

не созданы правовые условия для цивилизованного разрешения корпоративных конфликтов и под ударом корпоративных захватчиков может оказаться любая другая компания, которая не имеет достаточных финансовых и административных ресурсов. В разрешении конфликта «Илим Палпа» с «Базовым элементом» большую роль сыграло участие Внешторгбанка, который является государственной структурой, имеющей тесные отношения с высшими органами государственной власти и проводящей их политику. Его вмешательство объясняется масштабами лесной войны, значимостью для экономики страны вовлеченных в конфликт компаний. Однако более мелкие компании вряд ли могут рассчитывать на столь влиятельное участие со стороны государственного бизнеса и от захвата их сумеют защитить только закон и справедливые судебные решения.

Задания

- Определите субъектов конфликта, их интересы, статус, объект и предмет противоборства, проведите анализ внешней среды. Назовите основные признаки эскалации конфликта между «Илим Палпом» и «Сибалом», «Русалом». Какую роль в разрешении конфликтов играют, на ваш взгляд, юридические службы предприятий, акционерных обществ?
- Какие последствия имеют подобные конфликты для работников предприятий, ставших предметом конфликта между собственниками и менеджментом? Сделайте SWOT-анализ последствий конфликта для работников Котласского ЦБК (позитивные и негативные последствия, возможности и угрозы).
- Почему конфликты в лесной отрасли промышленности особенно актуальны и даже опасны для экономики Архангельской области? Ваш прогноз завершения конфликта за предел собственности в лесной отрасли России.

«Передел собственности в ЛПК на примере ОАО «АЦБК»¹

Согласно ежегодному отчету РРП по общемировой целлюлозно-бумажной статистике в 2003 г. общее производство бумаги и картона достигло почти 339 млн т. Азия закрепила свое лидерство по производству бумаги и картона и продолжает занимать по этим показателям первое место. Компании этого региона произвели более 110 млн т бумаги и картона, в то время как для Европы и Северной Америки эти цифры составили 104 и 100 млн т соответственно. Доля России в общем мировом производстве картона и бумаги составляла

¹ См.: Лукин, Ю.Ф. Передел собственности в ЛПК на примере ОАО «АЦБК». Архангельск, 2005.

в 2003 г. около 2 % (6,7 млн т). Все регионы мира, производящие бумагу и картон, столкнулись с растущими энергетическими и материальными расходами и испытали на себе влияние ослабления доллара.

Состояние отрасли целлюлозно-бумажной промышленности в России характеризуется наличием 12 крупнейших производителей, на долю которых приходится производство 82 % товарной целлюлозы, 65 % бумаги и 55 % картона. Вокруг этих предприятий происходит интеграция других, в том числе лесозаготовительных и деревообрабатывающих. Всего на сегодняшний день в России работают 165 целлюлозно-бумажных и 15 лесохимических предприятий. В отрасли занято 152 тыс. человек.

Сравнительный анализ производства основных видов целлюлозно-бумажной продукции в России в динамике по годам (табл. 1) показывает, что уровень 1990 г. фактически в России еще не превзойден ни по целлюлозе, ни по бумаге, ни по картону. Но производство российского картона впервые после 1990 г. превысило в 2005 г. 3 млн т. Производство картона в 2005 г. увеличилось на 4,5 %, в первую очередь за счет выпуска тарного картона и бумаги для гофрирования (+ 5,7 %). Производство бумажных мешков выросло на 8,1 %, а выпуск бумажно-картонной тары увеличился на 26,4 %.

Рост производства картона опережает рост отрасли в целом, но российские показатели пока далеки от европейских: на одного россиянина в год приходится порядка 30 кг картонной и бумажной упаковки, тот же показатель в странах Восточной Европы составляет 30 – 40 кг, в Германии — 90 кг.

При этом имеющиеся мощности в России исчерпали свой потенциал. На начало 2005 г. производственная мощность по выпуску целлюлозы по варке составляла около 7 млн т, по бумаге — 4,6 млн т, картону — 3,3 млн т. С учетом ввода новых мощностей в течение года уровень их освоения по целлюлозе (по варке), бумаге составил приблизительно 85 %, по картону — 90 %, а по тарному картону — около 100 %.

Таблица 1¹

Тыс. т	Годы								
	1990	1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Целлюлоза по варке	7525	3210	4960	5272	5579	5764	5922	5933	
Бумага	5240	2453	3226	3442	3552	3682	3903	3968	
Картон, включая бумагу для гофрирования	3085	1143	1985	2225	2428	2996	2923	3055	

¹ Источники: Российский статистический ежегодник. 2004: стат. сб. М.: Росстат, 2004. С. 391. http://www.bumprom.ru/index.php?ids=290&sub_id=9154 Проверено 2006-07-21.

Практически все российские производители отдают приоритет внутреннему рынку. Но, к сожалению, внутренний рынок ограничен. Поэтому отечественные производители вынуждены экспортировать продукцию на внешние рынки, где российская целлюлоза и картон уступают лидерам отрасли — скандинавским производителям — по качеству, а «молодым» игрокам — Южной Америке и Азии — по объемам продаж на мировые рынки. Весь экспорт бумаги и картона — 2,5 млн т. Доля реализации на экспорт в общем объеме производства бумаги и картона — 41 %. Внешнеэкономическая ориентация российской ЦБП обусловлена в первую очередь фактором географической близости к рынкам сбыта. Так, сибирские комбинаты традиционно ориентированы на Китай и Азиатский континент; у европейских предприятий основной рынок — это Европа и отчасти Ближний Восток. Такое естественным образом сложившееся распределение «зон интересов» не подвержено сильным колебаниям: попытки отечественных ЦБК проникнуть на нетрадиционные для них рынки (то есть «сибиряков» — в Европу, европейских комбинатов — в Китай и Азию) упираются в проблему транспортных издержек.

Региональная структура экспорта продукции ОАО «Архангельский ЦБК» в 2005 г. изменилась несущественно. Традиционно крупнейшие страны-потребители — Германия, Венгрия, Украина, Англия, Италия, Голландия, страны Балтии и другие европейские государства. В 2005 г. продажи на внутренний рынок по сравнению с 2004 г. выросли на 10 %. Значительное увеличение выручки от реализации продукции в 2005 г. произошло от продажи товарной целлюлозы, тарного картона, гофропродукции, ДВП.

Наиболее динамично развивается в России рынок картона, который является одним из наиболее быстро растущих сегментов российского рынка упаковки — на 10–12 % в год, что намного выше темпов роста мирового рынка (4–5 % в год). За 2005 г. по сравнению с 2004 г. объем выпуска тарного картона в России увеличился на 4,2 % и составил 2082,47 тыс. т. Как и на рынке целлюлозы, состав крупнейших производителей тарного картона стабилен. Лидером является Архангельский ЦБК, крупными производителями — Котласский ЦБК, Братский ЦБК, Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК, Набережночелнинский КБК, ОАО «Пермский картон» и др. Наибольшего увеличения производства тарного картона (по сравнению с 2004 г. на 8,2 %) добился Архангельский ЦБК. Котласский ЦБК также увеличил выпуск этой продукции на 7,7 %. Около 27 % (555 тыс. т) выпускаемого в России тарного картона поставляется на экспорт. Основными поставщиками по-прежнему остаются Архангельский ЦБК (25 %), Братс-

кий ЦБК (28 %), Котласский ЦБК (21 %) и Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК (15 %).

Постепенно растет потребление картона внутри страны. В 2005 г. производство картона составило более 1500 тыс. т, из которых 550–600 тыс. т перерабатываются самими производителями тарного картона, а остальные 900 тыс. т поставляются на внутренний товарный рынок. Доля Архангельского ЦБК на внутреннем рынке составляет около 30 % (без учета топ-лайнера и макулатурного картона — доля 45 %).

Лидирующие позиции в производстве картона до 2003 г. занимала вертикально интегрированная группа компаний «Титан», в структуру которой входили ОАО «Архангельский ЦБК», ОАО «Архбум», Подольская фабрика гофротары (введена в строй в 2001 г., мощность 140 млн м²), Мурманский тарный комбинат. Еще один производитель бумаги, картона и гофротары — Киевский картонно-бумажный комбинат — находился в управлении группы «Титан». По итогам деятельности за 2002 г. выручка от реализации продукции предприятий, входящих в ГК «Титан», составила примерно \$ 450 млн, в том числе АЦБК и Архбума — \$ 230 млн, Мурманского тарного комбината — \$ 12 млн, Киевского КБК — более \$ 75 млн¹.

Общая численность работников в ОАО «Архангельский ЦБК» в 2005 г. составляла более 6,6 тыс. человек. Из них рабочих 78,6 %, руководителей, специалистов, служащих 21,4 %.

Объемы производства ОАО «Архангельский ЦБК» в 2005 г. увеличились к уровню 2004 г. практически по всем видам выпускаемой продукции: на 0,4 % было выработано больше товарной целлюлозы, на 8,2 % больше — картона, включая бумагу для гофрирования. Общий объем производства целлюлозы по варке за 2005 г. составил 826,6 тыс. т, что на 38,4 тыс. т или на 4,9 %, больше, чем в 2004 г. Динамика производства целлюлозы по варке свидетельствует об устойчивой тенденции роста объемов производства начиная с 1997 г.

Старые и новые собственники ОАО «АЦБК»

Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат, действует с 28 августа 1940 г. История одного из крупнейших предприятий лесопромышленного комплекса России в конце XX — начале XXI в. полна драматизма, падений и взлета, смены собственников, кризисного состояния и перехода к стабильной работе в результате осуществления реинжиниринга бизнес-процессов и нового конфликта за передел собственности.

¹ Архангельская область : интервью президента группы компаний «Титан», председателя совета директоров ОАО «Архангельский ЦБК» Владимира Крупчака // <http://www.regnum.Ru/allnews/114895.html>
Проверено 30 июня 2006 г.

ОАО «Архангельский ЦБК» зарегистрировано 25 декабря 1992 г. 51 % акций тогда был у коллектива предприятия, 49 % — в руках государства. В 1994 г. АЦБК был приватизирован, учреждено АО «Лесопромышленная холдинговая компания «Северная целлюлоза», в которую входили Комитет по управлению имуществом Архангельской области, фирма «Рута» — В.И. Рунов, в то время гендиректор ОАО «Архбум» и фирма «Титан» — В.Я. Крупчак.

С той поры отношения собственности кардинально изменились. К 1997 г. на комбинате произошла смена состава собственников, В.Я. Крупчак стал председателем совета директоров ОАО «АЦБК». В 1999—2000 гг. В.И. Рунов («Рута») продал свой 25 %-ый пакет акций австрийским и немецким фирмам.

Виды на Архангельский ЦБК имели несколько финансово-промышленных групп: «Илим Палп Энтерпрайз», Банкирский дом «Санкт-Петербург» и «Базовый элемент». Весной 2002 г. 20 %-ый пакет акций АЦБК был продан Банкирскому дому «Санкт-Петербург» В. Когана. Контрольный пакет находился тогда у зарубежных фирм: Conrad Jacobson (Германия) — 19,5 %, Jacob Jurgensen (Германия) — 19,2 %, WieneralAG Wilfried Heinzl (Австрия) — 12,5 %.

В 2003 г. на АЦБК начался новый передел собственности. Австрийская компания Pulp Mill Holding GmbH, генеральный директор Х. Циннер, обратилась в МАП (Министерство по антимонопольной политике РФ) за разрешением на консолидацию 96,27 % акций АЦБК. До этого обращения в МАП ей принадлежало лишь 16,8 % акций комбината. Pulp Mill Holding — это частная управляющая компания с оборотом в несколько миллионов евро и уставным капиталом € 35 000. Власти Архангельской области и «Континенталь менеджмент» протестовали против консолидации акций в руках австрийской фирмы. Но МАП в июле 2003 г. удовлетворило ходатайство австрийцев, однако разрешило купить не 96 %, а только 75 %. Реально же австрийской компании удалось в 2003 г. консолидировать лишь 65 % акций АЦБК.

В марте 2004 г. один из трейдеров Wilfried Heinzl AG, председатель совета директоров А. Хайнцель, предпочел продать свои 12,5 % акций структурам «Континенталь менеджмента» за более высокую цену. Иностранные акционеры никогда не говорили о том, что не будут продавать свои акции «Базовому элементу» или какой-либо иной компании: речь шла лишь о «цене вопроса». «Базовый элемент» в начале 2004 г. получил контроль над 12,5 % акций АЦБК, приобретя пакет Wilfried Heinzl.

Таким образом, в 2004 г. 65 % акций АЦБК принадлежали Pulp Mill Holding; около 20 % — структурам Банкирского

дома «Санкт-Петербург» (одного из учредителей ЛПК «Континенталь менеджмент») и 12,5 % — структурам самого «Континенталь менеджмента».

В результате переговоров и завершения конфликта в октябре 2004 г. вокруг ОАО «Котласский ЦБК» Промстройбанк Санкт-Петербурга передал «Континенталь менеджменту» 20 % ранее приобретенных акций ОАО «Архангельский ЦБК».

В итоге в 2005 г. получилось соотношение двух основных групп акционеров ОАО «Архангельский ЦБК» 65 % против 33,6 %.

Всего на 31 декабря 2005 г. имелось 499 держателей, в руках которых было сосредоточено 780 225 акций ОАО «Архангельский ЦБК». Физические лица — 487 держателей владели 11 011 акциями (1,411 %). У владельцев юридических лиц — 8 держателей имелось 8096 акций (1,037 %). Четыре номинальных держателя владели 761 118 акциями (97,551 %).

Менеджмент ОАО «АЦБК»: стратегия изменений 1996–2003 гг.

Группа компаний «Титан» управляла Архангельским ЦБК с 1996 г. до осени 2003 г., когда акции АЦБК принадлежали четырем дружественным ей немецким и австрийским компаниям. В управление АЦБК за этот период были проведены фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов.

Антикризисное управление на АЦБК началось с замены службы безопасности, упорядочения охраны и проведения решительной борьбы с воровством. Точно так же начал свою работу на обувной фабрике «Северянка» новый генеральный директор В. Бохан, запретивший выносить с фабрики какие-либо материалы и оборудование одним из первых же своих приказов. В объединении «Ростсельмаш» новая команда менеджеров (К. Бабкин, Ю. Рязанов, Д. Удрас) начинала свою деятельность в 2000 г. с приобретения блокирующего пакета акций у подконтрольной менеджменту завода компании «Сельмашинвест». Затем довели свою долю в предприятии до 75 %, скупив акции у руководителей и работников завода. После этого они занялись качеством продукции, сократили производственные площади и штат с 15 до 8 тыс. человек. Одним из первых шагов новой команды на Ростсельмаше стало создание независимой охраны, обнесение колючей проволокой десятков километров заводских заборов, введение тотальной проверки всех автомобилей на въезде и выезде с территории и воровство в итоге пошло

на убыль (Форбс. 2004. Август. № 5). Можно сказать, что проблема воровства, наряду с другими, является одной из основных, решать которую приходится российским компаниям в первоочередном порядке при смене собственников и менеджмента.

Ситуация на Архангельском ЦБК усугублялась, кроме того, резким падением производства и несовершенством действующей структуры управления. Еще с 1994 г. комбинат был разбит на 11 дочерних обществ: ДАО «Целлюлоза», ДАО «Картон» и др., что привело фактически к децентрализации управления финансами, сбытом, снабжением и упадку производства в целом. Если в 1988 г. варка целлюлозы составила 930 тыс. т, то в 1995-м — 544 тыс., в 1996-м — 507 тыс. т. С убытком более чем в 420 млрд. р. (\$ 75 млн) закончил АЦБК 1996 г. В арбитражном суде было возбуждено уголовное дело о признании комбината банкротом. Кредиторская задолженность комбината составляла тогда более \$ 200 млн, не считая штрафов и пеней. Долги по заработной плате превышали шесть месяцев, у предприятия были заблокированы все расчетные счета. Полностью отсутствовали запасы сырья и энергоресурсов.

С приходом к управлению ГК «Титан» были назначены новый генеральный директор, главный инженер, финансовый и коммерческий директора, главный бухгалтер и другие ведущие управленцы. Вновь сформированная команда менеджеров проанализировала ситуацию и поставила перед собой следующие стратегические задачи: стабильное обеспечение комбината сырьем, оптимизация работы с дебиторами и кредиторами, совершенствование структуры управления комбинатом, погашение долгов по заработной плате и налоговым платежам. В 1998 г. были проведены изменения в структуре управления: к Архангельскому ЦБК присоединены дочерние общества «Целлюлоза», «Картон», «Энергия» и др., что позволило получить экономический эффект за счет ликвидации внутривзаводского оборота и совершенствования управления. Были налажены поставки древесины, созданы запасы основных материальных ресурсов, предприняты другие шаги. ОАО «Архангельский ЦБК» производило продукцию, а снабжением АЦБК сырьем и материалами, реализацией продукции, транспортным обеспечением занималось ОАО «Архбум».

Новаторские методы организации производства проявились не только в централизации финансовых истоков и материально-технического обеспечения, но и в осуществлении капиталовложений в модернизацию и развитие основного производства, в постоянной заботе о развитии социальной сферы. Стратегической задачей АЦБК было создание собственной

лесосырьевой базы, которое велось по трем направлениям: первое — приобретение акций действующих леспромпхозов; второе — создание новых лесозаготовительных предприятий; третье — образование предприятий на базе существующих через процедуру банкротства. Одновременно с укреплением лесосырьевой базы АЦБК выполнял комплекс работ по модернизации оборудования. Осуществляется переход на отбелку целлюлозы без применения элементарного хлора, коренная реконструкция энергетического хозяйства. За четыре года (август 2002 г.) в модернизацию производства, инфраструктуры и в развитие глубокой переработки продукции было вложено более 9 млрд р. При этом значительные средства извлекались из оборота для создания запасов угля и древесины в целях полной загрузки производственных мощностей в зимний период и бесперебойного обеспечения тепло- и энергоресурсами г. Новодвинска.

Ставя стратегическую задачу полной и более глубокой переработки продукции, АЦБК сделал приоритетным развитие производства тарного картона, осваивая самый платежеспособный рынок упаковочной тары в стране. Производством и реализацией картонной тары занимались Архангельский ЦБК, Мурманский тарный комбинат, филиал ОАО «Архбум» в Подольске, которые все вместе выпускали около 300 млн м² в год, или более 20 % от общероссийского потребления. На долю группы компаний «Титан» приходилось 35 % производимого в стране тарного картона. Была введена в строй новая фабрика по производству готовой гофротары в г. Подольске. Сырье в Подольск поставляется по железной дороге — бумага для гофрирования с Архангельского ЦБК и белый сыктывкарский картон. Если в декабре 2001 г. производственный филиал ОАО «Архбум» в Подольске выпустил 4,5 млн м² гофрокартона, то в декабре 2002 г. уже 11,6 млн м². Предприятие поставляло продукцию для 200 российских компаний. Ставка была сделана на высокое качество, близость к потребителю, гибкость в работе и учет потребности клиентов.

Результаты изменений

В результате принятых мер Архангельский ЦБК сумел вернуть себе позиции лидера в отрасли. Комбинат полностью ликвидировал задолженность по оплате труда работникам, не имел задолженности перед внебюджетными фондами, регулярно стал платить налоги в бюджеты всех уровней. По итогам 2000 г. Архангельский ЦБК занимал 42-ю строчку в списке ста лучших предприятий, имеющих наибольший вес в экономике России. Критериями отбора были объем выручки, сумма налоговых отчислений, доля на рынке продукции и

количество занятых работников. Среди предприятий лесной промышленности АЦБК занимал тогда первое место в стране, Котласский ЦБК — 53-е место. В 2003 г. АЦБК произвел 730 400 т целлюлозы, выручка составила 7,2 млрд р., балансовая прибыль до налогообложения — 780,7 млн р.

Продукция АЦБК поставляется в 47 стран мира и на внутренний рынок. В конце сентября 1999 г. на Генеральной ассамблее мировой промышленной ассоциации — института производителей картона было принято решение выбрать представителем России Архангельский ЦБК, который стал полноправным и единственным из числа восточноевропейских производителей членом ассоциации наряду с крупнейшими в мире производителями картона. В 1998 — 2001 гг. ОАО «Архбум» четыре года подряд признавался лучшим экспортером России. Министерство экономического развития и торговли РФ присваивало Архбуму звание «Лучший российский экспортер», что свидетельствует о высокопрофессиональном экспортном менеджменте, расширении рынков сбыта, отсутствии нарушений валютного и таможенного законодательства.

За выдающиеся заслуги в области управления председатель совета директоров ОАО «АЦБК» В.Я. Крупчак был награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» II степени, золотым Почетным знаком «Общественное признание», дипломом победителя российского конкурса «Менеджер года-1999»; стал лауреатом Национальной общественной премии им. Петра Великого за 2000 г. В 2002 г. он вошел в десятку лучших менеджеров российского лесопромышленного комплекса. В 2003 г. В.Я. Крупчак занял 37-е место в рейтинге «100 крупнейших финансистов России». В целом же то, что сделала на АЦБК команда менеджеров «Титана», не укладывается в рамки классического менеджмента. Пересмотрев использование всех ресурсов, перестроив управление, выделив приоритеты и приблизив производство гофротары к потребителю, менеджмент добился серьезных успехов. Архангельский ЦБК превратился в успешное предприятие, приносящее прибыль, что сделало его привлекательным для новых акционеров.

Акционеры Архангельского ЦБК в целях развития производства, улучшения его экономических показателей приступили к разработке инвестиционной программы комбината с участием одной из лучших в мире консалтинговых компаний — Jakko Group. Это позволит Архангельскому ЦБК увеличить производство целлюлозы с 770 тыс. т до 1 млн т в год. При этом размер инвестиций в ближайшие 5 лет составит около \$ 200 млн. Процесс модернизации нуждается в стабильном управлении предприятием, так как от момента выделения де-

нег на приобретение соответствующего оборудования до его установки проходит 2—3 года, в целлюлозно-бумажной промышленности это очень долгий и кропотливый процесс. Поэтому нестабильная ситуация с собственностью и собственниками АЦБК может привести к срыву инвестиционных планов, к дестабилизации производственной деятельности и социального климата на предприятии.

Конфликт за передел собственности продолжается

Проблема передела собственности в лесопромышленном комплексе России после завершения конфликта между «Илим Паллом» и «Базовым элементом» в 2004 г. не утратила своей актуальности. Лесные войны продолжались и основным объектом конфликта остается Архангельский ЦБК.

Как бывший председатель совета директоров комбината, В. Крупчак был уверен, что, строго следуя букве закона, ОАО «Архангельский ЦБК» захватить практически невозможно. Его деятельность эффективна и прозрачна, о чем говорят многочисленные проверки со стороны фискальных органов власти. Однако попытки его поглощения с использованием черного пиара, а также поддержки отдельных коррумпированных чиновников, представителей судебной системы, и «оборотней в погонах» из МВД продолжаться будут. И он оказался прав.

После вхождения в совет директоров ОАО «Архангельский ЦБК» представители «Базового элемента» начали агрессивные атаки на менеджмент предприятия, заявили о своем недовольстве итогами работы АЦБК в 2004 г., выразили недоверие совету директоров акционерного общества, инициировали внеочередные собрания акционеров. Стали распространяться заявления о якости занижении цены продаваемой целлюлозы на мировых рынках.

Использование миноритариев в корпоративных конфликтах давно уже вошло в практику крупных компаний, действующих в российских регионах. Не миновала эта участь и Архангельскую область, где периодически предпринимаются попытки передела собственности и захвата контрольных пакетов акций ряда бюджетообразующих для области предприятий. В 2003 г. компания Hover Group (Британские Виргинские острова) приобрела 0,04 % акций Архангельского ЦБК. Раньше компания Hover Group имела другое название, до 10 августа 2001 г. она называлась Sibirsky Aluminium Foil Corporation. 14 мая 2004 г. Московский арбитражный суд удовлетворил иск офишера Британских Виргинских островов Hover Group к Министерству по антимонопольной политике и признал незаконным выданное этим ведомством в июне 2003 г. разрешение на консолидацию 75 % акций Архангельского ЦБК

компанией Pulp Mill Holding, а также само решение центрального аппарата МАПа о передаче полномочий Архангельскому теруправлению МАП. Этим решением был создан прецедент, при котором оффшорная компания, владеющая лишь 0,04 % акций предприятия, может оспорить решение государственных органов власти, в частности решение теперь уже Федерального агентства по антимонопольной политике (ФАС). По мнению Pulp Mill Holding связано это с высокой эффективностью бизнеса на Архангельском ЦБК.

В декабре 2005 г. в адрес ОАО «Архангельский ЦБК» поступило исковое заявление о признании недействительными решений общего собрания акционеров ОАО «Архангельский ЦБК», которое состоялось 24 июня 2005 г.: об утверждении годовой бухгалтерской отчетности за 2004 г., в том числе отчета о прибылях и убытках; об утверждении распределения чистой прибыли по результатам 2004 г. Данный иск рассматривался в Арбитражном суде Архангельской области.

В стратегии корпоративного захвата важное место отводится таким приемам, как «разоблачение» деятельности менеджмента организации, обвинения в неуплате налогов, нанесении вреда окружающей среде, предложения по смене поставщиков и сбыту продукции. Овладевший Архангельским ЦБК пытался путем корпоративного шантажа. Миноритарии, аффилированные с холдингом О. Дерипаски, препятствовали нормальной работе комбината через множество определений различных судов, пытались установить полный контроль над сбытом продукции АЦБК. Представитель «Базового элемента» в совете директоров ОАО «Архангельский ЦБК» А. Коробко предлагал, например, никому не известный оффшор «Кингстон Лимитед» в качестве продавца всей продукции АЦБК, но затем сам же отказался от своего предложения. В 2005 г. два баззовских миноритария Ю. Тямушкин и Н. Зайцев снова предложили сменить трейдера. Ю. Тямушкин утверждал, что отпускная цена целлюлозы на АЦБК \$ 310 – 330, а компания Wilfried Heinze готова покупать целлюлозу за \$ 400 – 410. Как выяснилось затем, данное заявление оказалось преднамеренным искажением фактов. Архангельский ЦБК совершал сделки с «Вильфрид Хайнцель АГ» в тех случаях, когда они были выгодны для комбината. При этом учитывалось, что «Вильфрид Хайнцель АГ» является крупным конкурентом ОАО «АЦБК». Сам «Базовый элемент» почему-то также не экспортировал свою целлюлозу и бумагу через эту компанию, требуя передать весь экспорт АЦБК в руки конкурентов.

В процесс недружественного поглощения ОАО «Архангельский ЦБК» стали втягиваться трудовой коллектив, профсоюзы, жители и мэрия муниципального образования

«город Новодвинск». Немного странным получился в августе 2005 г. для Архангельского ЦБК 65-летний юбилей: в то время, когда коллектив готовился к торжествам, миноритарные акционеры предприятия в лице представителей «Базового элемента» (БЭ) инсценировали аж 7 проверок деятельности АЦБК, а гражданин России, член совета директоров от кипрской оффшорной компании, отстаивающей интересы «Базового элемента», подал иск в суд на комбинат.

Миноритарный акционер комбината — маленькая, известная лишь в узких кругах кипрская оффшорная компания Watech Limited в лице ее представителя на архангельской земле Н. Зайцева 19 августа 2005 г. подала очередной иск в арбитражный суд Архангельской области к АЦБК и «Архбуму» с требованием признать недействительным договор комиссии между АЦБК и его трейдером (продавцом) — ОАО «Архбум». По его мнению, продажа продукции комбината на внешний рынок по договору комиссии от 1 мая 2004 г. наносит ущерб предприятию и, соответственно, его акционерам, точнее, миноритарным акционерам.

По словам члена совета директоров ОАО «Архангельский ЦБК» Т. Соколова, акционеры в то время были удовлетворены работой «Архбума», который принимал на себя все риски, связанные с возможными неплатежами за поставленную продукцию. По уставу АЦБК определение трейдера относится к компетенции генерального директора. Успехи и достижения ОАО «Архбум» были очевидны и по достоинству оценены: четыре года подряд — с 1998-го по 2001-й — Министерство экономического развития и торговли РФ присуждало ОАО «Архбум» диплом «Лучший российский экспортер», а в 2003 г. «Архбум» стал победителем конкурса «Лидер года-2003» в номинации «Лидер внешнеэкономической деятельности ЛПК России». Как сообщил сайт Союза промышленников и предпринимателей Северо-Западного федерального округа, в 2002 г. АЦБК и «Архбум» совместно перечислили более 1,2 млрд р., а в 2003 г. — более 1,5 млрд р. в бюджет и внебюджетные фонды, заняв по этому показателю ведущие позиции в регионе. Но в 2006 г. ОАО «Архбум» в результате обострения конфликта перестало быть трейдером (продавцом) продукции ОАО «Архангельский ЦБК» на внешний рынок.

В конфликте о налогах опять же особенно примечательно то, что иск в российский суд с претензиями «о неисполнении конституционной обязанности по уплате налогов» был подан не от имени российского юридического или физического лица, а от лица компании Watech Limited, зарегистрированной на острове Кипр. В последнее время миноритарный акционер АЦБК компания Watech Limited действует по строго определенной схеме,

отработанной в структурах «Базового элемента» на многих других корпоративных войнах: запрос основному акционеру (в том числе могут встречаться и достаточно нелепые), мотивированный (в соответствии с действующим законодательством) отказ, далее — подача заявления в судебные инстанции, милицейская выемка документов. Как правило, суть подобных исков — отнюдь не поиск истины и установление справедливости. Главная цель — измотать противника, заставить его пойти на переговоры на выгодных для нападающего условиях.

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство допускает различные толкования и подвержено частым изменениям. Налоговые органы в своей практической деятельности могут занять более жесткую позицию при интерпретации законодательства и проверке налоговых расчетов. Как следствие, налоговые органы могут предъявить претензии по тем сделкам и методам учета, по которым раньше они претензий не предъявляли. Определение сумм претензий по возможным, но не предъявленным искам, а также оценка вероятности неблагоприятного исхода не представляются возможными. Налоговые проверки могут охватывать три календарных года деятельности, непосредственно предшествовавшие году проверки.

В конце декабря 2005 г. была завершена выездная налоговая перепроверка ОАО «Архангельский ЦБК», организованная на основании постановления заместителя руководителя Федеральной налоговой службы России по вопросам правильности исчисления, полноты и своевременности уплаты в бюджет налогов и сборов и соблюдения законодательства России о налогах и сборах за 2002 г. По результатам перепроверки 30 декабря 2005 г. был предъявлен акт, в котором выявлены занижения налогов и сборов на сумму более 13 млн р. ОАО «Архангельский ЦБК» была признана сумма 622 тыс. р., на остальную сумму были направлены возражения.

19 сентября 2006 г. арбитражный суд Архангельской области признал недействительным решение Федеральной налоговой службы РФ о доначислении налоговых платежей и привлечении к ответственности по итогам повторной проверки за 2002 г. ОАО «Архангельский ЦБК» по эпизоду, касающемуся проверки цен, примененных предприятием при экспорте продукции в порядке статьи 40-й Налогового кодекса РФ. Вывод о занижении экспортных цен был сделан на основании «информации о рыночных ценах», представленной в ФНС России Федеральным государственным унитарным предприятием Центрального научно-исследовательского института экономики и систем управления. Однако

впоследствии выяснилось, что институт не отправлял письма в ФНС России. В решении о доначислении налогов ФНС России использовала уже иной документ — информацию о рыночных ценах, составленную Центром маркетинговых исследований и экспертиз. Суд признал недействительными решение и требования налоговых органов о доначислении налога на прибыль, налога на пользователей автодорог, штрафов и пеней. Вслед за Архангельским ЦБК иск к ФНС России выиграло ОАО «Архбум». 27 сентября 2006 г. арбитражный суд Архангельской области рассмотрел аналогичный иск ОАО «Архбум» к ФНС РФ о признании недействительным акта налоговой проверки за 2002 г. в части доначисления налогов по экспортным ценам. Иск ОАО «Архбум» был удовлетворен в полном объеме¹.

В деятельности ОАО «Архангельский ЦБК» постоянно проявляются объективно существующие отраслевые, финансовые, правовые риски, в основном связанные с внешней средой, ее изменениями. Предприятие подвержено циклическим рискам влияния инфляции. Цены на основное сырье и материалы для производства номинированы в рублях. По итогам 2005 г. инфляция в России составила 10,9 % годовых, а прогнозировалась на уровне 8 % годовых, что потребовало проведения мероприятий по сокращению внутренних издержек.

К числу перманентных рисков относится изменение курса иностранной валюты, так как часть обязательств ОАО «Архангельский ЦБК» номинирована в валюте (кредиты, импорт). Однако влияние этого фактора сглаживается наличием в структуре экспортной продукции, цены на которую индексируются в зависимости от курса иностранной валюты. В случае роста курса валюты доходы от продаж увеличатся, в то же время увеличатся отрицательные курсовые разницы по долгам и объем финансирования капложений. Сложившиеся пропорции валютных обязательств и экспортных продаж минимизируют возможные валютные риски. В случае возникновения отрицательного влияния изменения курса предприятие будет вынуждено сократить величину валютных обязательств путем перевода части валютной кредитной задолженности в рублевую с учетом влияния изменения процентных ставок.

ОАО «Архангельский ЦБК» является компанией, для которой существуют определенные риски, связанные с изменением валютного регулирования. В первую очередь это риски изменения режима экспорта товаров. Около 30–33 % продукции Архангельского ЦБК, реализуемой до 2006 г. через

¹ См.: *Вслег* за Архангельским ЦБК иск к ФНС выиграло ОАО «Архбум» // *Правда Севера*. 2006. 30 сентября.

сбытовую организацию ОАО «Архбум», шло на внешний рынок. По мнению менеджмента предприятия, нарушений валютного законодательства не было¹. Последние изменения в сфере валютного законодательства позволяют предприятию иметь достаточно средств для расчетов по обязательствам, выраженным в иностранной валюте, таким как кредиты банков и импортные поставки. В случае изменения законодательства, связанного с объемом обязательной продажи валютной выручки, предприятие не понесет значительных потерь, так как объем валютных обязательств комбината незначителен. В этом случае предприятие больше подвержено рискам изменения валютного регулирования импорта товаров. Импортные поставки представлены закупкой некоторых видов химикатов для производства и приобретением импортного оборудования в рамках реализуемой на предприятии программы технического перевооружения. Так как в основном оборудование для целлюлозно-бумажной промышленности поставляется по импорту и имеет достаточно длительный срок изготовления, действующие нормы не позволяют предприятию быть гибким в выборе схем финансирования проектов, а подготовка их занимает достаточно длительный срок. В случае ужесточения регулирования импорта товаров предприятие будет иметь трудности в реализации инвестиционной программы.

ОАО «Архангельский ЦБК» осуществляет деятельность на внешнем рынке: экспортирует свою продукцию, импортирует материалы и оборудование. В связи с этим предприятие подвержено значительным рискам, связанным с изменением правил таможенного контроля и пошлин. Таможенные пошлины на продукцию целлюлозно-бумажной продукции в течение последнего времени достаточно часто подвергались колебаниям от 0 до 10 %.

Таким образом, конфликт вокруг ОАО «Архангельский ЦБК» к 2006 г. был еще далеко не завершен. В деятельности предприятия имеются определенные риски, объективно существующие проблемы, которые активно используются другой стороной конфликтного противоборства. В этом конфликте ярко отражается несовершенство российского законодательства, используется арсенал различных средств для недружественного поглощения. Активно вовлекаются в процесс передела собственности федеральные органы власти и управления, правоохранительные структуры. Мнение работников комбината при этом никого не интересует.

¹ По материалам отчета о деятельности ОАО «Архангельский ЦБК» за 2005 г.

Задания

- Проанализируйте динамику корпоративного конфликта вокруг ОАО «Архангельский ЦБК». Что является его основной причиной? Какие шаги по предупреждению подобных конфликтов в лесопромышленном комплексе России являются, по вашему мнению, первоочередными?
- Какие изменения, какой тип стратегии, на ваш взгляд, оказали решающее влияние на изменение ситуации в лучшую сторону на Архангельском ЦБК в конце XX — начале XXI в.? Как проходили процессы размораживания, изменений, замораживания? Как вы думаете, кто оказывал сопротивление изменениям на АЦБК и почему? Что оказало решающее влияние на сохранение произошедших изменений и почему?
- Какие реинжиниринговые мероприятия по управлению изменениями вы порекомендовали бы для организации, где вы работаете? Какие типы изменений необходимо провести и почему? Определите стратегию изменений: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая; стратегия, ориентированная на действие. Какие факторы могут повлиять на ваш выбор и почему?
- Проанализируйте, какие приемы применяются миноритарными акционерами для дестабилизации ситуации с целью передела собственности? Что является наиболее привлекательным при переделе собственности в российском ЛПК?
- Считаете ли вы правильным втягивание в корпоративный конфликт трудового коллектива, населения г. Нювудинска?
- Ваш прогноз завершения корпоративного конфликта «Базовый элемент» — ОАО «Архангельский ЦБК».

«Вал Гамбурцева»: цена вопроса?»¹

В марте 2001 г. «Северная нефть» выиграла конкурс на разработку трех месторождений вала Гамбурцева — Хасырейского, Черпауского и Нядейского — с извлекаемыми запасами около 65 млн т нефти (доказанные запасы оцениваются в 109 млн т нефти). Мало известную до того компанию — «Северную нефть», возглавлял А. Вавилов, бывший в недавнем прошлом первым заместителем министра финансов. Тогда решающим аргументом для жюри в пользу компании стало то, что «Северная нефть» предложила вкладывать значительные суммы в социально-экономическое развитие округа. «Северная

¹ См.: Лукин, Ю.Ф. «Вал Гамбурцева»: цена вопроса? Архангельск, 2005.

нефть» обязалась перечислить в бюджет НАО в течение 25 лет \$ 108 млн, что было закреплено лицензионными соглашениями на пользование месторождениями от 6 апреля 2001 г.

Всего в конкурсе участвовало восемь нефтяных компаний. О своем участии в конкурсе заявили такие нефтяные гиганты, как «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз», «Сибнефть», одно из дочерних предприятий «ЮКОСа». Процедура подобных конкурсов состоит в том, что обычно победителем признается тот, кто больше заплатил. «Северная нефть» предложила бонус в \$ 7 млн. Предложения «Северной нефти» уступали, и весьма существенно, по большинству производственных и финансовых показателей предложениям других компаний. Предполагаемые объемы и вложения на геолого-разведочные работы у «Северной нефти» были значительно меньше, чем у других компаний, на несколько порядков ниже и затраты на социальные нужды жителей НАО. В печати были сообщения о том, что в случае победы одной из крупных компаний Ненецкий округ получил бы в свое распоряжение сумму, равную своему годовому бюджету. Проигравшие компании сразу же мобилизовали все свои ресурсы давления и лоббирования для отмены результатов конкурса: разгневанные письма были направлены членам Правительства РФ; потребовалась проверка группа депутатов Государственной Думы, начались судебные тяжбы.

Апелляционная инстанция арбитражного суда Москвы отклонила 2 апреля 2001 г. иск ОАО «Архангельскгеодобыча» — дочерней компании НК «ЛУКОЙЛ» о незаконном проведении конкурса на разработку месторождений «Вала Гамбурцева». 25 апреля 2001 г. появилось решение Тимашевского районного суда Краснодарского края за подписью судьи Л.В. Козловой по жалобе некоего гражданина О.В. Кашеева как акционера «ЛУКОЙЛА» о незаконности совместного постановления Министерства природных ресурсов и администрации НАО, утвердившего условия конкурса. Перовский районный суд г. Москвы 3 мая 2001 г. вынес прямо противоположное решение, которым признал постановление по конкурсу «Вала Гамбурцева» полностью законным. Федеральный арбитражный суд Московского округа постановлением от 25 мая 2001 г. акты первой и апелляционной инстанции оставил без изменений.

В августе 2001 г. начался следующий раунд эскалации конфликтного противоборства. Министр природных ресурсов В. Артюхов утвердил протокол внутриведомственной комиссии по документальной проверке материалов конкурса, при проведении которого был выявлен ряд нарушений федерального законодательства, и заявил, что результаты его

должны быть пересмотрены. Пресс-служба Министерства природных ресурсов распространила 18 сентября 2001 г. сообщение об отзыве у «Северной нефти» лицензии на месторождение «Вала Гамбурцева». Но губернатор НАО В. Бутов заявил, что не намерен подписывать постановление МПР об отзыве лицензии у «Северной нефти». В то же время он поддержал попытку Минприроды отозвать лицензии на разработку нефтяных месторождений в НАО у «Архангельскгеодобычи» — дочерней компании «ЛУКОЙЛА», отношения которой с В. Бутовым оставались напряженными. Разошлись во взглядах на «Северную нефть» прокуратуры Ненецкого автономного и Северо-Западного федерального округов, принявшие взаимоисключающие решения.

Затем на конфликтном поле появляются суды Орловской области. Акционеры «Северной нефти» подали в Советский районный суд г. Орла, который 26 сентября 2001 г. запретил МПР совершать какие-либо действия по отзыву лицензий у ОАО «Северная нефть» и пересматривать итоги конкурса. Арбитражный суд Орловской области 5 ноября 2001 г. отклонил иск о признании недействительными итогов конкурса по «Валу Гамбурцева». В марте 2002 г. апелляционная инстанция Арбитражного суда Орловской области подтвердила законность итогов конкурса по месторождениям «Вала Гамбурцева». Тогда же появилась информация о том, что в Орловской области началась подготовка к строительству крупного нефтеперерабатывающего завода мощностью 500 тыс. т перерабатываемой нефти в год, проект которого осуществляется в рамках договора о сотрудничестве между администрацией Орловской области и ОАО «Северная нефть», подписанного еще в мае 2001 г.

14 января 2002 г. судебная коллегия по гражданским делам Краснодарского суда подписала постановление, согласно которому оставлено в силе решение Тимашевского райсуда о признании недействительными итогов конкурса на разработку месторождений «Вала Гамбурцева». Минприроды аннулировало лицензию, выданную «Северной нефти» на это месторождение. В свою очередь арбитражный суд Архангельской области в марте 2002 г. признал недействительными итоги конкурса на право пользования недрами месторождений «Вала Гамбурцева».

Политическую окраску конфликту придало его обсуждение на сессии Ненецкого автономного округа. На свою сессию, состоявшуюся 31 января 2002 г., депутаты окружного Собрания НАО вынесли весьма скользкий вопрос: предложить главе администрации округа отозвать у «Северной нефти» лицензии на право пользования недрами месторождений «Вала Гамбурцева». Озаботились они тем, что «Северная нефть» не выпол-

няет лицензионные условия, задерживает выплаты в бюджет НАО «социальных» миллионов долларов. В лицензионном соглашении было записано, что «Северная нефть» за время своей деятельности на разработке месторождений «Вала Гамбурцева» поэтапно вложит в социальную сферу НАО \$ 108 млн, в том числе \$ 20 млн в 2001 г. В ходе январской сессии ненецкие депутаты вспомнили, что в бюджете НАО на 2002 г. запланировано направить на социальное развитие округа более 550 млн р., полученных от «Северной нефти». Начало процедуры отзыва лицензии у «Северной нефти» (оценка вложений, демонтаж оборудования, суды, проведение нового конкурса) могло не только сорвать выполнение бюджета-2002, но и задержать добычу нефти на месторождениях «Вала Гамбурцева» на несколько лет. Депутаты балансировали между угрозами: «нужно вытрясти из них деньги, как из Буратино, а то народ за окном нас не поймет» — и предложениями: «а вы не могли бы отложить финансирование производства и заплатить „социальные“ деньги?». В конце концов согласились с губернатором НАО В. Бутовым, что нужно дать возможность компании работать, а администрации и депутатам округа так же жестко требовать выполнения условий от всех недропользователей, качающих нефть из недр НАО, ведь не только «Северная нефть» не платит, многие не платят.

Е. Пророкова, пресс-секретарь «Северной нефти», отметила, что «это — первое и пока единственное лицензионное соглашение в России, в котором записана подобная строка. Мы не намерены нарушать принятые на себя обязательства, хотя действительно выполняем их с задержкой». Причиной задержки стало то, что администрация НАО и окружное собрание депутатов не разработали и не приняли социальную программу, на финансирование которой и шли бы выплачиваемые «Северной нефтью» миллионы долларов. Не были также законодательно определены правила наполнения и расходования средств целевого бюджетного фонда. «Просто перечислять суммы в бюджет и не знать, на что уходят эти деньги, — пояснила Е. Пророкова, — мы посчитали неправильным. Тем не менее за 2001 г. мы перечислили в округ около \$ 2 млн»¹. Позднее, в июле 2002 г. «Северная нефть» обязалась перечислить округу \$ 5 млн, а весь долг (еще \$ 15 млн) погасить до конца 2002 г.

Серьезные претензии у администрации НАО по выполнению программ работ по лицензионным соглашениям имелись в адрес ОАО «Архангельскгеолодобыча». Это акционерное об-

щество, зарегистрированное 18 августа 1995 г., владело в то время 33 лицензиями на поиск, разведку и добычу нефти и 9 лицензиями на поиск и добычу твердых полезных ископаемых. Уставной капитал АГД составлял 1 874 137 р. и был разделен на 1 874 137 обыкновенных акций номиналом один рубль. Крупнейшими акционерами АГД тогда были ОАО «НК ЛУКОЙЛ» — 74,0859 % и ОАО «Роснефть» — 25,5 %. В результате невыполнения АГД сроков ввода месторождений в разработку государство недополучило около \$ 500 млн только налоговых платежей¹.

Судебные тяжбы продолжались несколько лет. Верховный суд РФ признал законность конкурса по «Валу Гамбурцева» и отменил решение Тимашевского районного суда Краснодарского края, выступившего в начале конфликта в поддержку позиций «ЛУКОЙЛа» и МПР. Более десяти других судов, в том числе арбитражных различных регионов и различных инстанций, вынесли решения в пользу ОАО «Северная нефть».

«Северная нефть» тем временем начала добычу нефти на двух месторождениях «Вала Гамбурцева». Затем в 2003 г. А. Вавилов вместе с партнерами, несмотря на противодействие «Лукойла», продал 100 % акций частной компании «Северная нефть» государственной компании «Роснефть» за \$ 600 млн. «Роснефть» продолжила тяжбу с администрацией НАО.

В августе 2004 г. арбитражный суд Москвы частично удовлетворил иск администрации НАО и постановил взыскать в пользу округа около \$ 20 млн (основной долг за 2001 — 2002 гг. и неустойка). Девятый арбитражный апелляционный суд Москвы 24 ноября 2004 г. отклонил апелляционную жалобу «Северной нефти» и оставил в силе решение суда о взыскании с компании \$ 20 млн.

В свою очередь федеральный арбитражный суд Московского округа в феврале 2005 г. отменил решение Московского арбитражного суда и постановление девятого арбитражного апелляционного суда, отправив дело на новое рассмотрение. 26 мая 2005 г. арбитражный суд принял решение о выплате компанией бюджету округа более \$ 24 млн.

Затем в 2005 г. девятый арбитражный апелляционный суд Москвы снова удовлетворил апелляционную жалобу ОАО «Северная нефть» на решение суда первой инстанции, ранее принявшего решение о взыскании около \$ 24,9 млн в бюджет Ненецкого автономного округа (НАО). Арбитраж признал незаконными платежи на социально-экономическое развитие

¹ Брешковская, Н. Вал Гамбурцева : цена вопроса // Правда Севера. 2002. 6 февраля.

¹ См.: Администрация НАО выдвигает компанию // Бизнес-класс Архангельск. 2002. 8 — 14 июля.

НАО, предусмотренные трехсторонними лицензионными соглашениями по месторождениям «Вала Гамбурцева». Суд согласился с доводами представителей компании, которые заявляли, что условия лицензионных соглашений отличаются от условий, предложенных компанией в ходе конкурса на разработку «Вала Гамбурцева» и принятых конкурсной комиссией. Тогда «Северная нефть» предложила направить на социально-экономическое развитие НАО (в частности, на строительство дорог и энергообъектов) \$ 108 млн из прибыли, которую предполагала получить за 25 лет освоения месторождений. В соответствии с лицензионными соглашениями деньги должны выплачиваться независимо от размера прибыли. Кроме того, в документах оговариваются периодичность и сроки платежей, что, по мнению представителей ОАО, также ущемляет права компании. Адвокаты «Северной нефти» считали, что само наличие в лицензионных соглашениях пункта о социальных выплатах противоречит закону «О недрах». В результате суд согласился с их доводами.

После последнего суда пока трудно сказать, что будет еще с двумя исками участников процесса. Как известно, «Северная нефть» оспаривает в арбитражном суде Москвы признание недействительным одного из пунктов отдельного двустороннего соглашения об участии компании в социально-экономическом развитии округа от 9 июня 2001 г. В свою очередь администрация НАО подала встречный иск к компании «Северная нефть» и добивается признания недействительным всего соглашения в целом. Рассмотрение этих исков было приостановлено 5 августа 2005 г. до постановления апелляционной инстанции по делу о долгах, которое, как теперь уже известно, приняло решение не в пользу администрации НАО. Если суд возобновит теперь производство по второму делу и его также выиграет компания, социальных условий по лицензиям «Северной нефти» не останется, и компания сможет осваивать недра округа без обременений.

Присутствовавший на заседании суда представитель Минприроды РФ принял сторону администрации НАО и заявил журналистам, что его ведомство теперь считает себя вправе вообще пересмотреть вопрос о выдаче лицензии «Северной нефти».

По мнению экспертов, затянувшийся конфликт между администрацией НАО, ОАО «Северная нефть», а теперь еще и Минприроды РФ был интересен «своим абсурдом». По сути, несколько лет шла война государства с самим собой — государственной компании «Роснефть» с администрацией Ненецкого автономного округа.

После своего назначения в августе 2006 г. новый глава администрации Ненецкого автономного округа В. Потапенко заявил, что долги компании «Северная нефть» перед Ненец-

ким автономным округом копились с 2002 г., но уже достигнуто соглашение с компанией «Роснефть» о решении этой проблемы. Речь идет примерно о \$ 600 млн (такая цифра была указана в тексте сообщения ИА РЕГНУМ), и эти долги будут погашены разными способами: объектами социально-культурной сферы, деньгами и др.¹ Время покажет, насколько реальными были эти обещания новой власти. Затянувшийся конфликт близок к завершению в пользу администрации НАО.

Задания

- Определите тип, стороны конфликта, его основных участников, их потребности, интересы. Какие методы, способы разрешения конфликта использовались в данной конкретной ситуации вокруг «Вала Гамбурцева»?
- Кто выиграл и кто проиграл в данном конфликте и почему? Какова цена вопроса? Какие существуют еще варианты завершения конфликта?
- Как вы оцениваете деятельность российских судов в данном конфликте?

Конфликтные ситуации в малом бизнесе, торговле, межличностных отношениях

«Новый магазин в селе Карпогоры»

Предприниматель С. Поздеев, имеющий постоянное место жительства в г. Северодвинске, решил построить магазин у себя на родине в селе Карпогоры Пинежского района. Местная сельская администрация отказала ему в этом ввиду того, что он не проживает в данном районе. Предприниматель очень быстро решил эту проблему и оформил все документы на строительство магазина на своего родственника П. Зимина.

Началось строительство магазина. Все расходы оплачивает предприниматель С. Поздеев, но при этом заключает договор с родственником П. Зиминим о том, что по окончании строительства родственник должен будет оплатить ему стоимость затрат. Если это не произойдет, то магазин переходит в собственность предпринимателя С. Поздеева.

И вот магазин был построен. Государственная приемочная комиссия приняла объект в эксплуатацию. Прошло открытие магазина. Предприниматель С. Поздеев обратился в Бюро технической инвентаризации (БТИ) с заявлением зарегистрировать права собственности на здание магазина.

Руководитель БТИ Ирина Михайловна, рассмотрев представленные документы, отказала в регистрации, письменно обосновав отказ тем, что в соответствии с существующими нормативными документами предприниматель С. Поздеев не

¹ www.regnum.ru/news/684852.html. 07.08.2006.

является собственником магазина. Договор между предпринимателем С. Поздеевым и его родственником П. Зиминым не является договором отчуждения объекта, а может являться только договором на инвестирование строительства магазина. Ирина Михайловна предложила зарегистрировать объект на П. Зимина, а затем (возможно, одновременно) зарегистрировать сделку по отчуждению магазина или обратиться в суд о признании права собственности на здание магазина за С. Поздеевым, тогда регистрация будет произведена на основании решения суда.

П. Зимин оценил ситуацию, быстро подал заявление на регистрацию объекта на свое имя, а отчуждать объект отказался, предложив предпринимателю С. Поздееву пользоваться магазином на условиях аренды. С. Поздеев с таким предложением не согласился и подал заявление с иском к Государственному учреждению «БТИ Архангельской области». В ходе рассмотрения дела в арбитражном суде предприниматель С. Поздеев выставил дополнительный иск к своему родственнику П. Зимину. При рассмотрении дела в арбитражном суде предприниматель С. Поздеев требует признать право собственности на здание магазина за собой, так как он нес все расходы по строительству. Его родственник П. Зимин утверждал, что они с С. Поздеевым первоначально договорились о том, что он будет сдавать ему магазин на условиях безвозмездной аренды.

Дело в арбитражном суде рассматривалось в течение 6 месяцев. Суд вынес решение в пользу предпринимателя С. Поздеева, который понес все судебные издержки, оплату услуг адвоката, убытки от неработающего магазина. Конфликт закончился тем, что в настоящее время здание магазина зарегистрировано за предпринимателем С. Поздеевым.

- Можно ли говорить о перерастании одного конфликта в другой или это два разных конфликта?
- Как вы оцениваете действия родственника предпринимателя — П. Зимина?
- Как поступили бы вы в подобной ситуации?
- Какую роль в этом конфликте сыграли местная администрация, руководитель БТИ Ирина Михайловна, арбитражный суд?

«Продавец и заведующая пекарней»

Покупатель Анна Ивановна обратилась с жалобой к директору магазина-пекарни Алексею Павловичу на купленный в его магазине испорченный торт. Анна Ивановна потребовала наказать виновных в продаже просроченного продукта и возмещения стоимости покупки. Директор принес извинения и возместил ущерб покупателю.

А затем дело дошло до наказания виновных. Продавец Зина объяснила, что ее вины в этом нет. Она получает товар и отвечает только за сроки реализации и внутрь продукции не обязана заглядывать.

Заведующая пекарней Нина Семеновна заявила, что продукция пекарни каждый день выдается свежая. Кондитерские изделия с кремом, повидлом должны убираться в холодильник, который находится в магазине. Если же срок хранения подходит к концу, изделия возвращаются обратно на пекарню.

Директор магазина-пекарни Алексей Павлович объявил строгий выговор обеим сторонам, а возмещение ущерба покупателю приказал сделать из заработной платы продавца Зины. Продавец Зина настаивала на возмещении ущерба и со стороны заведующей пекарней Нины Семеновны. Но на ее просьбу Алексей Павлович не отреагировал.

Через два дня при открытии магазина в 10.00 Алексей Павлович проверял заполняемость полок в магазине продукцией из пекарни. Полки в магазине были почти пусты. Продавец Зина сказала, что на пекарне ничего не готово. После выяснения оказалось, что это не так и все давно готово. Нужно было только забрать выпечку. Так произошло первое столкновение, первая проба сил между продавцом Зиной и заведующей пекарней Ниной Семеновной.

В следующий раз при закрытии магазина продавец Зина, не сдав на пекарню нераскупленную продукцию, утаила ее под прилавком. В то же время она сделала на пекарню заказ на ту же продукцию. Через несколько дней, сдав на пекарню несвежий товар, который раньше хорошо раскупался и на который делали даже заявку в течение рабочего дня, продавец Зина пожаловалась директору на плохое качество изделий. Заведующая пекарней Нина Семеновна объяснила, что качество ее продукции осталось таким же хорошим.

Не выдержав пререканий, постоянных скандалов с продавцом Зиной на протяжении нескольких недель, Нина Семеновна была вынуждена подать заявление на уход. Директор Алексей Павлович подписал заявление, не разобравшись до конца в этой конфликтной ситуации. После ухода заведующей пекарней Нины Семеновны со своей должности произошли следующие изменения: ухудшилось качество продукции; простои в пекарне стали обычным явлением; уменьшилась посещаемость магазина; снизилась выручка в магазине.

- Как поступили бы вы на месте директора магазина-пекарни Алексея Павловича? Определите потребности, интересы и стратегии поведения всех действующих в этом конфликте лиц.

«Два бухгалтера и один компьютер»

В бухгалтерии фирмы «Северные ворота» два бухгалтера Елена и Тамара работали на одном компьютере. Шел процесс перехода от ручной обработки документов на ввод, постановку бухгалтерского учета с помощью ЭВМ (программа 1С: Бухгалтерия). Одного компьютера стало недостаточно, между Тамарой и Еленой возникло напряжение, переходящее в споры, кому и когда работать. Оба бухгалтера были недовольны тем, что постоянно приходится делить с другим рабочее место, оснащенное персональным компьютером.

Елена и Тамара хотели трудиться в спокойной рабочей обстановке, сохранить дружелюбные отношения с коллегами, своевременно выполнять порученные задания. Им хотелось как можно быстрее и лучше освоить компьютеризацию учета, иметь свой компьютер.

В результате же создания конфликтной ситуации неизбежными стали потери времени и сверхурочная работа. Своими спорами они производили неблагоприятное впечатление на окружающих, теряли уважение в их глазах.

Елена и Тамара постоянно жаловались непосредственно начальнику — главному бухгалтеру Анне Андреевне, что Тамара или Елена не желает уступать рабочее место с ПК в нужное время, а также высказывали колкие замечания в адрес друг друга. Анна Андреевна попыталась разрешить конфликт путем установления графика работы на ПК поочередно.

Вскоре руководство фирмы «Северные ворота», осознав необходимость дополнительной машины, приобрело еще один персональный компьютер для бухгалтерии.

Казалось бы, конфликт исчерпан. Но данный конфликт вскоре перерос в другое противоборство. Фирма закупила новый, более современный и мощный Pentium IV. Возникла проблема, куда установить новую технику, а у кого оставить устаревший компьютер. И Елена, и Тамара хотели получить для своего рабочего места новый современный компьютер, что позволяло им иметь постоянный доступ к современным программам (Windows), удовлетворяло потребности в новых знаниях, в повышении квалификации, изучении современного пакета программ, освоении новой техники непосредственно в процессе работы. Кроме того, происходила более быстрая обработка данных, качественное оформление документов. Важное значение имели новизна, интерес к работе, престиж.

Тамара и Елена опасались, что в ином случае произойдет отставание от современного уровня знаний и их труд станет менее эффективным по сравнению с другим работником.

Новый персональный компьютер после долгих дискуссий и споров был установлен Тамаре, которая проработала в фирме

«Северные ворота» более длительный срок. Елена обиделась, их отношения с Тамарой окончательно испортились, хотя Елена получила устаревший компьютер в свое полное распоряжение.

- А как бы вы поступили в данном конфликте на месте руководителя? К какому типу конфликтов вы отнесете данную ситуацию?

«Испытательный срок»

Елена была взята на работу в отдел, которым руководила Татьяна без ее согласия и испытательного срока, как этого требует действующее законодательство. Функциональные обязанности Елены требуют самостоятельного рассмотрения вопросов и принятия соответствующих решений. Из устной беседы с Еленой Татьяна выяснила, что с подобной работой сотруднице уже приходилось сталкиваться раньше. Татьяна была вынуждена согласиться с принятием Елены в отдел.

Прошло немного времени. Татьяна столкнулась с недобросовестностью Елены. Ее поручения выполнялись некачественно, необоснованно затягивалось решение вопросов. Возникла необходимость либо самой завершать дела, либо порекомендовать их другим работникам отдела, устанавливая жесткие сроки. Елена фактически только присутствовала на работе, делая вид, что чем-то занята. Возникла проблема: человек получает зарплату за просиживание на рабочем месте, а в конце месяца претендует на премию.

Татьяна делала замечания по работе, пытаясь направить Елену, давала рекомендации. Однако все оборачивалось вспышками гнева Елены, которая считала, что начальник излишне придирается к ней, объясняя это личной неприязнью.

Наступили дни бесконечных вспышек гнева, склок и скандалов. Елену ежемесячно лишали премии от 10 до 50 %. Татьяна готовила индивидуальные планы работы для Елены, с которыми та не в состоянии была справиться. Все поручения начальника выполнялись в конечном счете другими сотрудниками отдела.

Татьяна, недовольная сложившейся ситуацией, решает и пишет докладную записку на имя директора департамента, в которой предлагает перевести Елену в другой отдел, где требуются только технические навыки, с чем Елена будет прекрасно справляться. Как начальник отдела Татьяна стремилась свести к минимуму ущерб не только своим интересам, но и интересам сотрудников отдела, создать атмосферу доверия, она пыталась учитывать различные точки зрения. Ей не хотелось, чтобы в отделе возникли напряженные отношения. Она просто боялась очередной подлости со стороны Елены и неожиданных действий, дорожила своей должностью.

Узнав о докладной записке, Елена тут же готовит объяснение, в котором противопоставляет себе весь коллектив отдела, доходя до личных оскорблений, необоснованных обвинений, жалуется сотрудникам департамента. Елена попыталась привлечь на свою сторону сотрудников департамента, прибегнуть к крайней мере — оговорить своего начальника отдела, склонить на свою сторону генерального директора департамента, элементарно выиграть время для поиска другой работы.

В отделе создалась крайне неблагоприятная ситуация. Обстановка накалялась, ежедневно всем предьявлялись претензии. Елена оскорбляла работников, не стесняясь в выражениях и не взирая на возраст.

Сотрудники отдела стали игнорировать Елену. Она, почувствовав, что ситуацию уже не изменить, приняла решение и ушла с работы.

Татьяна сделала для себя вывод о том, что никогда не надо принимать на работу без испытательного срока и без личной беседы и нужно быть готовым к любым неожиданностям.

- Были ли в вашей практике подобные истории?
- Как конструктивно можно решить подобные проблемы, возникающие в самых различных организациях? В чем заключается их профилактика?

«Забор между соседскими дачами»

Мужчина средних лет, преподаватель вуза, работающий над диссертацией, Иван Никифорович приобрел дачный участок со строениями. К соседям по даче, супружеской чете пенсионеров, очень часто на лето приезжали внуки. Семья, не отличаясь достаточным уровнем воспитанности, была несколько назойлива. Забора между участками соседей не было, поскольку прежний забор еще при старых хозяевах упал и был разобран. Дети часто забегали на чужую территорию и обрывали ягоды. Супружеская чета тоже часто захаживала к соседу, постоянно отвлекая его от работы над диссертацией излишним любопытством и досужими разговорами. У Ивана Никифоровича зрело недовольство и раздражение. Он сообщил соседям, что намерен поставить забор.

Начались разногласия и придирки, споры по поводу оборванных детьми ягод и овощей и потоптанными собакой Ивана Никифоровича соседских грядок. При этом соседка ссылалась на добрососедские отношения с прежними хозяевами.

Иван Никифорович понял, что, поставив забор, он обретет покой, сможет продолжать работу над диссертацией. Кроме того, посаженные им дорогостоящие ягодные кустарники будут приносить урожай ему, а не подвергаться набегам соседских внуков.

Соседи осознали, что внуки будут лишены возможности лакомиться ранними плодами и ягодами, забор даст тень на их грядки, изолирует их от соседа.

Вкопанные для установки забора столбики каждую ночь супружеская чета выкапывала, штакетник отрывала, была сделана попытка отравить собаку.

Иван Никифорович съездил в БТИ, комитет по землеустройству, в мэрию для подтверждения своих полномочий, а также обратился в милицию с заявлением о хулиганских действиях соседей. Он ознакомил супружескую пару с документами на приватизацию участка, где четко определялись границы его участка, был вычерчен план.

Соседям ничего не оставалось делать, как смириться со строительством забора, но неприязнь к Ивану Никифоровичу они сохранили надолго.

- Какой стиль поведения избрали стороны конфликта в отстаивании своих интересов?
- Сделайте карту конфликта. Можно ли ожидать от соседей еще каких-либо неожиданных действий, направленных против Ивана Никифоровича?

«ООО „Вага“ отказали в праве собственности на „незавершенку“»

Коллектив индивидуальных застройщиков (КИЗ) «Двина» и ООО «Вага» заключили между собой договор на долевое участие в строительстве в Шенкурске нежилого помещения первого этажа десятиэтажной кирпичной жилой вставки. КИЗ «Двина» обязался предоставить помещение ООО «Вага», которое, в свою очередь, взяло на себя обязательство профинансировать строительство.

Вскоре стороны подписали акт о передаче и приемке объекта незавершенного строительства, после чего ООО «Вага» в тот же день составило акт о его консервации с момента заключения договора на долевое участие в строительстве. В ООО «Вага», видимо, решили, что стали полными хозяевами строящегося первого этажа. Однако ни КИЗ «Двина», ни центр государственной регистрации не признали за ним права на недвижимое имущество, и ООО «Вага» пришлось обратиться в областной арбитражный суд.

В суде истец доказывал, что договор на долевое участие в строительстве был заключен как договор простого товарищества. Существенным условием такого договора является соглашение о размерах и порядке внесения вклада в общее имущество, должен быть определен порядок покрытия расходов и убытков, связанных с совместной деятельностью, и порядок распределения прибыли. Проанализировав договор на доле-

вое участие в строительстве, суд решил, что признаков договора простого товарищества он не содержит. И что фактически между КИЗом «Двина» и ООО «Вага» была заключена сделка купли-продажи незавершенного строительством объекта.

Однако имел ли КИЗ право на продажу первого этажа строящейся вставки? Незавершенное строительством объекты относятся к недвижимому имуществу, право собственности на которое возникает с момента регистрации этого права. Первый этаж не был собственностью КИЗа «Двина», который являлся всего лишь заказчиком строительства и арендатором выделенного под него земельного участка. Поэтому суд решил, что сделка купли-продажи тоже не соответствует требованиям закона.

ООО «Вага» не смогло доказать суду и то, что спорный объект появился в результате его деятельности или по крайней мере в результате финансирования строительства только им (якобы стоимость строительства полностью соответствует сумме, внесенной ООО «Вага»). Напротив, в материалах дела были данные о том, что стоимость объекта превышает внесенную истцом сумму почти в 10 раз!

Все три судебные инстанции арбитражного суда, включая кассационную, отказали ООО «Вага» в признании за ним права собственности на незавершенный строительством объект.

- Что стало причиной конфликтной ситуации? Почему ООО «Вага» было отказано в праве на собственность незавершенного строительством объекта?
- Как поступили бы вы, оказавшись в подобной ситуации?

«Дружба в бизнесе»

Три предпринимателя Антон, Василий и Сергей снимали в аренду помещения в одном здании. Предприниматели Антон и Василий торговали разными товарами: Антон — музыкальным товаром (инструменты, диски и др.), Василий — хозяйственными товарами. Антон и Сергей торговали одним и тем же товаром. С самого начала в данном здании предприниматели Антон и Сергей вели бизнес вместе, но в результате личного конфликта они разделились и каждый стал вести свой бизнес, но под одной крышей, причем оставаясь во враждебных отношениях. Затем Антон пригласил предпринимателя Василия снимать в аренду помещение, так как в здании еще было свободное место, а Антон и Василий «по жизни» были хорошими друзьями. Таким образом, предприниматели Антон, Василий и Сергей стали торговать в одних стенах.

Кроме личной враждебности в отношениях Антона и Сергея между ними возникла конкуренция в бизнесе, так как они торговали одинаковым товаром. У Антона цены были

выше, у Сергея — ниже. В итоге предприниматель Сергей «переманивал» покупателей у Антона.

Первоначальной причиной конфликта была личная ссора Антона и Сергея, дополненная позднее основной причиной — конкуренцией в бизнесе. Сложился тяжелый для продавцов рабочий климат. Им было запрещено разговаривать между собой и вообще обращаться за чем-либо друг к другу. Если это предписание не выполнялось, то продавца предупреждали об увольнении. Против Сергея было организовано несколько заказных проверок из различных инстанций, которые нашли ряд недостатков в его деятельности. На него накладывались административные штрафы. Сергей попытался бороться, перетянуть на свою сторону Василия, но из этого ничего не получилось.

Так как Антон и Василий были друзьями, то они скооперировались и решили выжить Сергея из стен здания. Помещение в аренду сдавал человек, с которым теща Василия была в хороших отношениях. Он был проинформирован о нарушениях, проверках, с ним состоялся душевный разговор. В результате конкуренту Сергею было отказано в аренде помещения.

- Можно ли считать данную ситуацию типичной для российского современного малого бизнеса?
- Придерживаетесь ли вы в своей работе каких-либо правил предпринимательской этики? Назовите эти нормы.

«Вексель без расписки»

Сотрудник фирмы «Лес и дом» Андрей должен был передать агенту фирмы-поставщика Максиму Петровичу вексель на большую сумму и акты передачи, которые затем должны быть отправлены самолетом в другой город. Передав документы Максиму Петровичу, Андрей по неопытности не взял у него ни расписки, ни паспортных данных, ни 2-го экземпляра акта передачи. Через несколько дней выяснилось, что документы не дошли до места. Узнав об этом, генеральный директор фирмы «Лес и дом» Павел Иванович обрушил свой гнев на исполнительного директора Светлану Николаевну, которая давала задание подчиненному, а та, в свою очередь, сняла с себя ответственность за ошибку, переложив все на Андрея, хотя она знала, что исполнитель — новичок и не проинструктировала его о всех действиях и мерах защиты документов. Естественно, не разобравшись, генеральный директор Павел Иванович обвинил во всем исполнителя Андрея. Было собрано экстренное собрание коллектива, где Павел Иванович высказал свое мнение о работе всех отделов (не только виноватого), об отсутствии дисциплины, организованности, ответственности в работе сотрудников.

В итоге было принято решение, что, если вексель не найден, все убытки по его возмещению лягут на исполнителя Анд-

рея; его лишат годовой премии и понизят ему зарплату в 3 раза. Об исполнительном директоре Светлане Николаевне не было сказано ни одного слова, хотя многие знали, что исполнительный директор тоже виноват, но никто не высказал своего мнения. Это был тревожный сигнал, свидетельствующий о более глубоком скрытом конфликте внутри самой организации, отсутствии доверия между руководством и подчиненными, боязнию высказать свое мнение (чревато увольнением).

Пока о векселе не узнал сам генеральный директор, никто даже не поинтересовался о доставке документов: ни исполнительный директор Светлана Николаевна, ни сотрудник Андрей. Когда решением проблемы занялся генеральный директор Павел Иванович, были подключены другие отделы, задействованы милиция и уголовный розыск для поиска Максима Петровича и документов. Выяснилось, что Максим Петрович уехал поездом, а не самолетом, было дано задание — собрать информацию о том, какие поезда и когда уходили в нужном направлении в последние дни и видели ли его сотрудники железнодорожной службы. В результате длительных поисков Андрею и его коллегам удалось разыскать Максима Петровича, который уже уволился с прежнего места работы, но он категорически отказался подтвердить получение векселя и других документов. Через несколько месяцев и Андрей уволился из организации «Лес и дом».

- Кто проиграл, кто выиграл в этой конкретной ситуации? Каковы конструктивные и деструктивные последствия данного конфликта для организации «Лес и дом»?
- Как поступили бы вы, оказавшись в подобной ситуации?

«Женская история»

Отдел, в котором трудились 17 женщин, много лет возглавляла начальник Светлана Казимировна. В управлении отделом все это время она применяла жесткий административный стиль, все поручения вышестоящего руководства всегда оперативно и неукоснительно исполнялись. Один из двух заместителей начальника — также женщина 64 лет Софья Михайловна, но без высшего образования, занимала свою должность 26 лет и всегда поддерживала управленческую политику начальника. Стиль руководства устраивал и четырех сотрудников отдела (все старше 50 лет и все не имели высшего образования). Страх перед потерей рабочего места в условиях повышенной безработицы способствовал развитию у них чувства покорности, они молча сносили все обиды и работали как могли и умели.

Должность второго заместителя была введена в отделе сравнительно недавно (3 года назад). Руководитель предприя-

тия планировал подготовить замену начальника отдела, а также оживить и усовершенствовать работу в отделе с учетом современных рыночных требований. Первоначально на эту должность пригласили молодого энергичного человека, ранее работавшего в коммерческом банке. Однако Светлана Казимировна и ее первый заместитель Софья Михайловна встретили «в штыхы» как самого заместителя № 2, так и его новшества и коллегиальный стиль руководства. Бесконечные конфликты не находили разрешения; ему устроили настоящий моббинг, и он, проработав 9 месяцев, вынужден был уйти на другую работу.

Затем на эту должность был взят еще один человек, который смог проработать только неделю и тоже отказался от этой должности. Теперь эту должность два года занимает молодая, энергичная с высшим финансово-экономическим образованием Елена Львовна, которая пользуется авторитетом у части работников отдела.

Дело в том, что в отделе было немало и молодых сотрудников: 5 человек до 30 лет, 5 — до сорока лет. Они считали, что стиль и методы управления устарели, не отвечают практическим потребностям. Неудовлетворенность уровнем деловой и управленческой компетенции руководителя оказывала неблагоприятное воздействие, у сотрудников отдела постоянно возникало чувство неуверенности, они чувствовали себя отданными на волю конъюнктуры и случайных обстоятельств. Стиль управления в отделе душил творческих и инициативных людей и в конце концов превращал их в простых исполнителей приказов. «Я только шестеренка в общем двигателе» — этим выражением бессилия можно было охарактеризовать производственный климат в отделе. Молодые грамотные специалисты чувствовали себя невостребованными. Один хороший специалист, которого в отделе не оценили должным образом (3 года работала по минимальному окладу), ушла из отдела, ей предложили больший оклад на другом предприятии.

Зная все это, Елена Львовна пыталась внедрять более совершенные технологии в работе, учитывать мотивацию работников, наладить благоприятный климат в коллективе, выступала на совещаниях с предложениями, принимала практические меры, но простое устранение уже проявившихся недостатков ничего не могло изменить. Елена Львовна не могла в полной мере влиять на изменения в лучшую сторону. Ее решения отменялись начальником, предложения и советы не воспринимались. Светлана Казимировна, как вышестоящий руководитель, подавляла все инновации, ставила под сомнение компетентность Елены Львовны, она боялась потерять работу, свое собственное Я. Психологи-

ческое напряжение в коллективе отдела продолжало нарастать, хотя внешне все оставалось стабильным и благопристойным.

- Каким может быть завершение конфликта между начальником и его заместителем в данной конкретной ситуации? Надо ли Елене Львовне идти на обострение ситуации, обращаться к руководству организации, настраивать коллектив отдела на изменения, принимать другие меры?

«Турфирма „Сполохи“ и переводчик Анатолий»

Турфирмой «Сполохи» был организован тур из Архангельска в Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ). В качестве отдыхающего туда поехал и переводчик фирмы Анатолий. Также в поездке приняли участие генеральный директор фирмы «Сполохи» Николай Иванович, коммерческий директор Любовь Викторовна и референт Галя. С самого начала поездки стали возникать проблемы организационного характера. Одной из них была потеря в самолете крупной суммы денег, предназначенной на оплату проживания группы туристов в одном из отелей. Как впоследствии оказалось, это был всего лишь хитрый трюк, так как на самом деле деньги были уже израсходованы в Архангельске на собственные нужды руководства.

Далее развертывались такие события: все было прекрасно с принимающей стороной до тех пор, пока не пришло время платить по счетам. Тут начались упреки со стороны российской фирмы «Сполохи» в том, что счета завышены, на такую сумму сервис предоставлен не был; затем была достигнута договоренность — «джентльменское» соглашение, что архангельская фирма оплатит счета сразу по приезде в Россию. А для улучшения качества организации отдыха туристов и решения проблем «на месте» до приезда следующей группы был оставлен в ОАЭ переводчик Анатолий, которого принимающая сторона использовала для «вышибания» долга. Анатолий отправлял факсы с просьбой перевести долг, получив которые генеральный директор Николай Иванович уверял сотрудников фирмы, что все уже оплачено, либо прятал факсы.

Второй рейс в ОАЭ должен был состояться 20 апреля, но по причине низкого спроса он был перенесен на 6 мая, а потом и вовсе отменен. Переводчик Анатолий в это время уже забронировал места в отеле и оплатил расходы принимающей стороны, затраченные на открытие виз (на основании письменной заявки от фирмы «Сполохи»). При всех его стараниях, Анатолия даже не поставили в известность об отмене рейса. Родственники Анатолия несколько раз приходили к генеральному директору Николаю Ивановичу с требованием перевода денег, с тем чтобы переводчик смог вернуться в Россию. Однако директор всячески уверялся, обещая перевести деньги через 3 дня, за-

тем через 2 дня и т. д. Отношения с «Target Travels» испортились окончательно. Не проходило и дня, чтобы они не звонили переводчику и не угрожали арестом, полицией и т. п. Ведь они тоже не получали своих денег по «джентльменскому» соглашению. Андрей обращался за помощью в генеральное консульство России в ОАЭ, администрацию Архангельской области... И только после вмешательства этих организаций ему были высланы деньги на обратный билет.

На собрании фирмы «Сполохи» Николай Иванович обвинял во всем переводчика Анатолия и выплачивать ему деньги не собирался. Анатолий был вынужден обратиться в Октябрьский районный суд г. Архангельска с исковым заявлением. Судебное заседание завершилось в его пользу, но свои деньги он получил только через четыре года, правда без учета инфляции.

- Сделайте карту конфликта, определите потребности и опасения сторон.
- Как вы можете оценить деятельность директора фирмы?
- В чем заключается профилактика подобного рода конфликтов?

«Опоздание на работу»

В фирме «Снежинка», довольно престижной и известной, занимающейся закупкой и реализацией товаров первой необходимости, произошел конфликт между руководителем предприятия Ильей Михайловичем и главным ведущим специалистом отдела экономики и прогнозирования (достаточно профессиональным в своей области) Владимиром Николаевичем. Дело в том, что Илья Михайлович стал замечать несвоевременность представления отчетов, замедляющую работу других отделов предприятия; сбои в производстве предприятия, повлиявшие на снижение уровня доходности, и начал выяснять причины происходящего.

Оказалось, что главный ведущий специалист отдела экономики и прогнозирования Владимир Николаевич с некоторых пор стал опаздывать на работу ежедневно на один час. Естественно, руководитель «Снежинки», сделав замечание, попросил написать объяснительную. Владимир Николаевич написал, что он переехал на новое место жительства, которое расположено вдали от предприятия — за городом. Добраться вовремя на работу невозможно, так как район новый, слабо развита сеть автотранспортных средств. Вины своей он не чувствовал.

На следующий день ситуация повторилась, и вновь состоялся разговор, в котором Владимир Николаевич попросил изменить график работы. Но Илья Михайлович, не захотев понять подчиненного, подошел к рассмотрению ситуации как администратор, объявив выговор, предупредив, что за ним последует строгий выговор, понижение в должности, вплоть до увольнения.

Ситуация не разрешилась бы, если бы руководитель не обратился к посреднику, который выяснил потребности и опасения каждой из сторон (в качестве посредника был приглашен бывший мэр города Павел Дмитриевич).

Руководитель Илья Михайлович в беседе с Павлом Дмитриевичем высказал следующие опасения: боязнь потерять квалифицированного работника; создается напряженность психологического климата среди сотрудников предприятия; возможно падение производства и понижение уровня получения доходов от сделок; можно потерять постоянных клиентов, расторгнуть отношения с компаниями, что привело бы впоследствии к закрытию предприятия, приносящего большую пользу обществу. Потребности Ильи Михайловича заключались в развитии производства; поднятии престижа предприятия; установлении ясности во всех отношениях; сокращении текучести кадров; укреплении деловых отношений для развития сети дочерних предприятий.

Ведущий специалист Владимир Николаевич рассказал о своих потребностях: с переездом на новое место жительства хотел решить ряд семейных проблем: детский сад для младшего ребенка и школа для старшего располагаются недалеко от дома, рядом сосредоточена сеть магазинов, культурные центры. Опасения его заключались в понижении в должности; уменьшении заработной платы; потере уважения как со стороны руководителя, так и со стороны работников коллектива; увольнении с работы.

После беседы с Павлом Дмитриевичем руководитель фирмы Илья Михайлович, обдумав все, решил уладить отношения с подчиненным, пойти ему навстречу, так как престиж предприятия был превыше всего, хотя данное решение было нелегким для этого руководителя. Илья Михайлович разрешил Владимиру Николаевичу приходиться на один час позже обычного.

На основании заявления подчиненного и приказа был изменен его график работы.

- Должен ли был руководитель фирмы «Снежинка» вникать в бытовые условия своих работников, не вмешиваясь при этом в их личную жизнь?
- Согласны ли вы с утверждением, что человеческие ресурсы, люди — превыше всего? Благодаря им руководитель обязан процветанию фирмы, своей должности руководителя.
- Оцените роль посредника в данной ситуации.

«Остаться ли на работе по окончании рабочего дня?»

Главный бухгалтер предприятия Анна Андреевна была довольна тем, что подчиненные уходят по окончании рабочего дня домой, объясняя это тем, что у бухгалтера ненормирован-

ный рабочий день. Анна Андреевна казалась, что подчиненные недостаточно «выкладываются»: «Надо сидеть и работать, как я», она упрекает сотрудников: «Работы много, вы с ней не справляетесь, не успевайте мне подготовить документы». Главный бухгалтер делает замечание сотруднику, чтобы задержался по окончании рабочего дня на работе, сотрудник не реагирует на замечание и уходит домой. Подчиненные считали: «Зачем создавать видимость?! Все сделано за день!» В бухгалтерии складывается довольно напряженная ситуация, к руководству предприятия начинают обращаться с жалобами на главного бухгалтера, которая в свою очередь ужесточает свои требования, объявляет несколько взысканий работникам.

Здесь сказывается слабость нормативных процедур (за границей вообще не терпят сотрудника, остающегося после работы на рабочем месте — значит, не справляется в рабочее время). Работники постоянно находятся в стрессовом состоянии, утомляются, начинают делать ошибки. В этой ситуации можно установить фиксированный рабочий день, запретить работу во вне рабочее время; или заменить главного бухгалтера человеком, умеющим организовать работу своих подчиненных; либо вынести конфликт на всеобщее обсуждение (в бухгалтерии, на планерке). Можно создать на предприятии психологическую службу, пересмотреть структуру управления, перераспределить функции.

- Какие меры выбрали бы вы? Что можно предпринять в данной ситуации еще?

Конфликтные ситуации в семейно-бытовых отношениях «Желание иметь ребенка привело к разводу»

Семья Петровых проживала в браке уже несколько лет. Все знакомые и родственники были уверены в том, что семейные отношения Миши и Ларисы складываются благополучно. Они оба работали, имели благоустроенную квартиру, оставленную им родителями. В течение двух лет они приобрели всю необходимую мебель и современную бытовую технику и аппаратуру.

Первые признаки конфликта стали появляться на третьем году их семейной жизни, когда Лариса впервые завела с мужем разговор о своем желании иметь ребенка. Она считала, что наступило время для осуществления ее мечты: они крепко стоят на ногах, имеют все необходимое в доме, да и возраст для рождения ребенка самый подходящий.

Миша сначала отшучивался, что им еще рано думать о детях. Затем у него появился новый аргумент: он поступил учиться платно на заочное юридическое отделение института. Стали приводиться доводы, что сейчас не время заводить детей, поскольку ребенок, во-первых, будет отвлекать его, а во-вторых, они понесут значительные материальные расходы.

Сначала споры, а затем и ссоры по этому вопросу продолжались в их доме постоянно, возникла напряженность в отношениях и непонимание. Теперь Миши постоянно не было дома: то у него занятия, то он задерживается допоздна на работе и приходит домой пьяный, то срочная встреча с друзьями, на которую он не мог пригласить жену.

В доме Петровых ощутило чувствовалась напряженность, супруги не только отдалились друг от друга, но практически перестали разговаривать между собой. Несколько раз знакомые рассказывали Ларисе, что видели ее мужа в кафе в обществе молодых женщин. Лариса очень переживала, однако не сразу решилась на откровенный разговор с мужем.

Когда она все же решилась поговорить с мужем о кризисе в их семейных отношениях, то была просто шокирована тем, что ей пришлось услышать. Оказалось, что он никогда не хотел иметь детей, что давно не любит ее, что собирался жить в ее доме только до окончания института, а после уехать к своим родителям в другой город, где ему уже подыскивают престижную работу.

Реакция Ларисы и последующие действия были очень бурными и противоречивыми. То она начинала войну и требовала, чтобы Миша ушел и оставил ее в покое, то умоляла его остаться и забыть оскорбления и сцены ревности, которые она регулярно устраивала мужу. Лариса по несколько раз в течение дня звонила ему на работу, «случайно» встречала его на улице с женщиной. И тогда действия, происходившие в их доме, можно было назвать «полем битвы», так как разбивалась вся посуда, которая была под рукой.

По прошествии некоторого времени они все-таки решили мирно расстаться и развестись. Миша окончил институт и уехал к родителям в другой город. Лариса частично выплатила ему стоимость их дорогостоящей аппаратуры, которая осталась в ее пользовании. Вскоре она познакомилась с другим мужчиной и родила себе прекрасного малыша.

Таким образом, конфликт семьи Петровых был конструктивно разрешен. В настоящее время Миша и Лариса поддерживают дружеские отношения, они регулярно перезваниваются и находятся в курсе новостей друг друга.

- Ваше мнение о конфликте супругов.
- Типичен ли такой конфликт? Что делать в подобных ситуациях?

«Квартира после развода»

После развода с мужем перед Клавдией встал вопрос о невозможности проживания их совместно в одной квартире (двухкомнатной), которая досталась мужу от родителей, но жена с ребенком тоже были там прописаны. Эту квартиру

можно было разменять только на однокомнатную квартиру и комнату. Клавдия с ребенком должна была занять однокомнатную квартиру, а муж Дмитрий должен был идти жить в комнату. Но его такой вариант размена не устраивал. Он отвергал все предложенные ему варианты комнат. Дмитрию нужна была однокомнатная квартира. Но тогда Клавдии с ребенком досталась бы комната в коммунальной квартире.

Несогласие на размен квартиры и нежелание Дмитрия переезжать в комнату еще больше осложняло их совместное проживание. Начались ежедневные скандалы, оскорбления и т. д. Дмитрий заявил, что он не согласится ни на один из предложенных вариантов, ему нужна только квартира. Он стал выгонять жену с ребенком к ее матери. Через некоторое время Клавдия с ребенком вынуждена была уйти жить к матери и обратилась в суд для принудительного размена квартиры. В суд Дмитрий не являлся, и в конечном счете суд без его согласия вынес решение о размене квартиры по предложенному женой варианту.

- Как вы считаете, если бы муж проявил благоразумие сразу, то не было бы этой конфликтной ситуации, которая длилась почти два года, или конфликт был все же неизбежным?
- Каковы причины подобных конфликтных ситуаций, в результате которых муж и жена становятся врагами, не думают о своих детях?

«На что потратить деньги?»

Ира и Иван живут вместе 2 года. У них своя квартира. У Ивана есть машина, которая ему необходима по работе. Супруги накопили определенную сумму денег на отпуск, но выяснилось, что Ивану летом придется работать. Они решают потратить эти деньги на покупку какой-либо необходимой вещи. Перед ними встает вопрос: что именно следует купить.

Иван считает, что лучше всего будет потратить эти деньги на хороший комплект зимней резины для машины. Ира уверена, что сейчас необходимо купить стиральную машину.

Ира и Иван начинают обсуждение этого вопроса и выясняют, что не могут согласиться с мнением друг друга.

Муж предлагает жене подождать с покупкой стиральной машины хотя бы до лета. Тогда он заработает нужную сумму, а пока предлагает Ире принять его решение.

Ира обещает подумать. Дома возникает напряжение. Ира молчит, но всеми действиями показывает, как ей нужна стиральная машина, как она облегчила бы ее работу по дому. Раньше она стирала рубашки мужа, теперь же отказалась это делать. Иван это замечает и начинает нервничать. Муж в свою очередь показывает, что «зашивается» на работе.

Ира звонит своей маме и рассказывает ей о ситуации. Мама сочувствует дочери. Ира жалуется ей, что Иван совсем перестал считаться с ее мнением, стал невнимателен к ее проблемам и что ей тяжело делать дома все одной, потому что муж так загружен на работе, что практически не помогает по дому.

Иван раньше вернулся домой и случайно услышал этот разговор. Он дождался, когда Ира положит трубку и сделал ей замечание, что Ира не должна вмешивать свою маму в их личную жизнь. Ира высказывает Ивану, что она думает о нем. Иван отвечает ей, что сейчас главное — привести в порядок машину, чтобы он смог максимально ее использовать, что значительно облегчит его работу и, естественно, отразится на его доходе. Он раздражен, что жена его не понимает.

Ира кидает обвинения Ивану, он ей отвечает тем же. Они разговаривают на повышенных интонациях, срываясь на крик. Они ссорятся. Муж уходит, хлопнув дверью. Ира забирает часть их общих денег, не желая идти на уступки мужу. Иван возвращается домой поздно и в нетрезвом состоянии. Ира забирает свои вещи и уходит к маме.

Мама Иры расстроена сложившейся ситуацией и решает вмешаться. Она объясняет Ире, что они с мужем поссорились из-за пустяка. Она советует Ире поговорить с мужем и предлагает свою помощь. Ира с Иваном встречаются дома и обсуждают все снова, учитывая вариант, предложенный Ириной мамой. Они решают занять денег у своих родителей и купить необходимые вещи.

Итак, в семье возник межличностный конфликт (муж, жена). Он получил свое развитие и привел к ссоре супругов. Разрешение конфликта произошло при обсуждении проблемы повторно и привлечении мамы Иры, а также помощи родителей обеих сторон. Конфликт завершился конструктивно: обе стороны поняли, что их опасения были напрасными и что они оба стремятся все делать на благо семьи. Это понимание укрепило их отношения. Ира и Иван стали более внимательно относиться к обсуждению семейных проблем, обязательно выслушивать мнение друг друга, высказывать свои опасения вслух, но в более спокойном тоне, чтобы не происходило недоразумений.

- Приведите известные вам примеры конструктивного сотрудничества в семье. Можно ли вмешиваться в семейные конфликты и на какой стадии это делать лучше всего?

Конфликтные ситуации в торговле «Испорченные консервы»

В магазине «Солнышко» заканчивался срок реализации рыбных консервов. Продавец Тамара, которая работала в данном отделе, напомнила об этом заведующей Клавдии Иза-

симовне. Заведующая, во избежание ненужных расходов, дала указание продавать товар далее.

В один из дней, возвращаясь с работы, покупательница Вера Козлова приобрела испорченные консервы, хотя изначально и не подозревала об этом. Придя домой, она обнаружила, что консервы не пригодны к употреблению, и решила незамедлительно вернуть товар в магазин. Минув продавцов, Вера обратилась к заведующей с просьбой вернуть стоимость в полном размере. На что получила отрицательный ответ. Тогда покупательница еще раз обратила внимание Клавдии Изосимовны на истекший срок реализации товара. Заведующая же, не разобравшись в проблеме, выгнала Веру из кабинета. Уходя, Вера предупредила, что подает иск в суд о возмещении материального и морального ущерба.

На следующий день покупательница обратилась в суд. Клавдия Изосимовна, поняв, что не права, разыскала номер телефона Веры и стала уговаривать ее забрать исковое заявление в суде. На что Вера Козлова ответила отказом. Тогда заведующая предложила ей деньги. Но Вера продолжала стоять на своем.

При рассмотрении дела судом выяснилось, что срок реализации товара действительно был пропущен и на основании закона «О защите прав потребителей» было вынесено решение суда о возмещении материального и морального ущерба.

- Можно ли было Вере Козловой принять деньги от заведующей магазином в сложившейся ситуации? Как поступили бы вы?

«Неудачная покупка»

Надежда Владимировна приобрела женские туфли в магазине. Гарантийный срок был установлен продавцом — месяц со дня продажи. Через некоторое время в товаре проявился недостаток: перелом каблука у правой туфли. Она обратилась к продавцу с просьбой сделать экспертизу и в дальнейшем, если будет установлен дефект, возратить сумму денег за купленный товар.

Продавец забирает туфли и через 10 дней, которые установлены законом, возвращает туфли обратно, мотивируя следующим: «В возврате денег отказываем. Предлагаем ремонт. Отказ обоснован по истечении гарантийного срока». Это и повлияло в дальнейшем на процесс конфликта. Надежда Владимировна, не зная, что делать, обратилась за помощью в отдел по защите прав потребителей, где ей посоветовали следующее: сдать товар на экспертизу, получив результаты экспертизы, обратиться к продавцу, в письменном виде, с претензией, а в дальнейшем в суд. Что Надежда Владимировна и сделала. Она заплатила за независимую экспертизу,

где ей выдали следующее заключение: туфли имеют дефект производственного характера, образовавшийся в результате неправильного выполнения технологических операций.

На основании заключения Надежда Владимировна предъявила претензию продавцу, где подробно описала свои требования, а также указала следующее: «За каждый день просрочки выполнения моего требования продавец обязан будет выплатить неустойку в размере 1 % от цены товара, в противном случае буду вынуждена обратиться в суд, где помимо материального ущерба потребую взыскать штраф в бюджет за недобровольное выполнение требования потребителя, а также моральный ущерб в связи с упорным нежеланием выполнить мое законное требование, предоставленное мне государством».

По истечении 10 дней со дня вручения продавцу претензии она получила ответ: «В выдаче денег отказываемся, так как гарантия уже закончилась, предлагается ремонт за счет продавца». Конфликт, таким образом, получил свое дальнейшее развитие: Надежда Владимировна обратилась в Октябрьский районный суд г. Архангельска с иском о расторжении договора купли-продажи товара с недостатками. Суд вынес следующее решение: «Продавец обязан выплатить покупателю всю сумму цены товара, сумму, затраченную покупателем на экспертизу (так как должен был это сделать продавец), а также за каждый день просрочки выплатить неустойку в размере 1 % от цены товара». В итоге продавец выплатил всю причитающуюся сумму покупателю.

- Какие опасения и потребности были у покупателя, у продавца?

«За 5 минут до закрытия»

За 5 минут до закрытия магазина, когда была снята касса и деньги сданы бухгалтеру, пришла покупательница Фекла Петровна, чтобы приобрести понравившийся ей светильник. Продавец Зоя объяснила покупателю, что магазин вот-вот закроется, а на оформление покупки требуется время, так как необходимо проверить качество и комплектность светильника и к тому же была снята касса. Поэтому Зоя попросила прийти за покупкой на следующий день. Но Фекла Петровна настаивала на том, чтобы ей продали светильник и выбили чек.

Разговор начался на повышенных тонах и перешел в спор и оскорбления с обеих сторон. В конце концов продавец Зоя все-таки проверила светильник, вставив новую чековую ленту, выбила чек. При этом магазин был закрыт на полчаса позже положенного времени. Казалось бы, инцидент был исчерпан. Но на завтра Фекла Петровна пришла к администрации магазина с претензией к продавцу. Директор Евгений Владимирович вы-

звал продавца Зою к себе в кабинет. И каждая из сторон (покупатель, продавец) начала настаивать на своей правде.

Выслушав все доводы, которые они привели, директор Евгений Владимирович сделал вывод и объяснил покупателю Фекле Петровне, что продавец Зоя была не права, так как до окончания работы она не имела права снимать кассу и должна была безо всяких разговоров продать светильник. Директор Евгений Владимирович заявил, что продавец Зоя будет наказана материально. Евгений Владимирович попросила продавца Зою извиниться перед покупателем и сам принес свои извинения за произошедшее. Покупатель Фекла Петровна была удовлетворена заявлением директора и принесла извинения продавцу Зое за нанесенные оскорбления.

Рассматривая данную ситуацию, можно отметить несколько положительных моментов: конфликтная ситуация не привела к ухудшению внутреннего климата в магазине; администрация магазина подействовала в разрешении конфликтной ситуации; торговое предприятие продолжало нормально работать.

- Были ли деструктивные (негативные) последствия данной конфликтной ситуации?

Кейс: «Как соседи колодец делили» (О.Г. Потяркин)

Проанализируйте ситуацию и определите причины конфликта. Какие стили поведения, какие стратегии применяли участники данного конфликта.

Стороны конфликта: соседи: А.И. Соколов, ул. Проймачевская, д. 43; А.М. Овчаров, ул. Проймачевская, д. 41.

Предмет конфликта. А.И. Соколов дважды в течение десяти лет менял сруб колодца, затрачивая собственный капитал и труд. Первый раз работа была оплачена администрацией Коневского сельского совета из средств похозяйственного сбора, оплата вторичной смены сруба произведена не была из-за отсутствия средств.

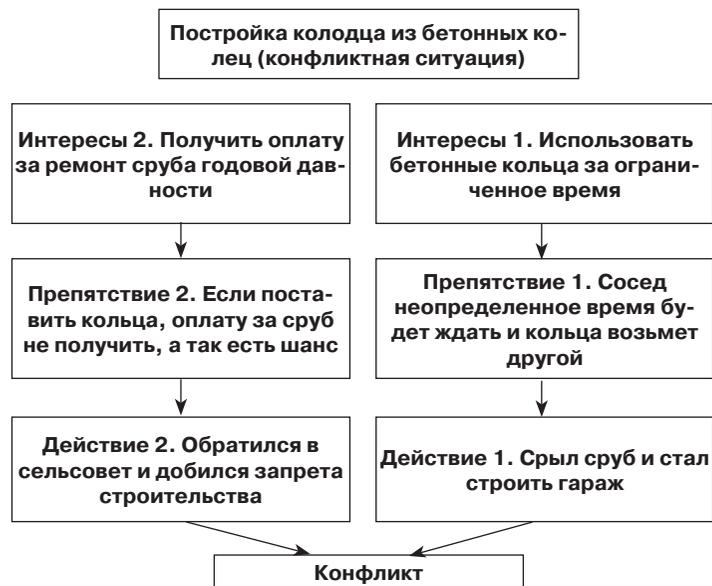
А.М. Овчаров, купивший дом 41, предложил своему соседу поставить вместо сруба колодца бетонные кольца, имея возможность их привести. А.И. Соколов, считая задержку с оплатой работы по ремонту сруба временной (1 год), не согласился на это предложение, чем вызвал обиду у А.М. Овчарова.

Процесс (динамика) конфликта. А.М. Овчаров, обидевшись на отказ соседа и потерю времени на договоренность о строительстве (в результате бетонные кольца были позаимствованы другими людьми), решил «насолить» соседу. Трактором он срыл сруб колодца и начал строительство гаража для трактора на месте колодца (зарождение конфликта). А.И. Соколов обра-

тился с заявлением в Коневский с/совет о прекращении строительства гаража и возмещении стоимости сруба. Председатель исполкома Коневского с/совета запретил строительство гаража, так как его местоположение нарушало «красную линию» по ул. Проймачевской, но не обязал возместить издержки на ремонт сруба А.М. Овчарова. А.И. Соколов обратился тогда в Плесецкий районный суд с иском о возмещении затрат на ремонт сруба соседом А.М. Овчаровым. Суд вынес такое решение и взыскал с А.М. Овчарова определенную сумму. А.М. Овчаров, недовольный решением суда, решил не подпускать к колодцу А.И. Соколова (используя лом, вилы, угрозы и т. д.).

А.И. Соколов обратился с заявлением в Коневский с/совет с просьбой установить границу между его домом и домом соседа. Комиссия провела границу четко посередине между домами с точностью до 1 см. (11 м 22 см — на каждого), но если забор по лицевой стороне прошел, то часть построек оказалась на стороне соседа, если делить по прямой линии как у А.М. Овчарова, так и у А.И. Соколова. Колодец остался в ничейной территории, так как не было установлено, кто его хозяин.

В настоящий момент оба соседа вырыли на своей территории по колодцу. А.М. Овчаров ведет политику временного уклонения от конфликтной ситуации. А.И. Соколов не доволен сложившейся ситуацией и просит произвести передел территории в соответствии с расположением домов по плану 1955 г.



О.Г. Потяркин, как глава Коневской сельской администрации, пробовал сыграть роль посредника в решении данного конфликта. Но предмет конфликта изменился: от причиненного ущерба он перерос в неприязнь между соседями. А.И. Соколов относится к типу конфликтных личностей. Его раздражает возможность другого неплохо жить, не имея контактов с соседом. В данный момент он ищет повод досадить А.М. Овчарову.

Комиссия в составе главы, землеустроителя сельской администрации и участкового вынесла решение не менять сложившихся границ и оказать посредничество при необходимости ремонта построек, находящихся на пограничной территории (завершение конфликта). Конфликт носил затяжной характер (8 лет). Ошибка первой комиссии в том, что не выяснила настоящей причины конфликта и приняла решение, не учитывая интересов сторон конфликта и интересов дела.

3. ТЕСТЫ, ДИАГНОСТИКА¹

Тест: «Как вы действуете в условиях конфликта?»

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5 — весьма типично, 4 — часто, 3 — иногда, 2 — редко, 1 — совсем не типично. Внесите свои оценки в таблицу и подсчитайте общую сумму баллов.

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет. (Почеси мне спину, а я тебе почешу.)
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь, не поедешь.
9. С паршивой овцы — хоть шерсти клок.
10. Правда та, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.

¹ Используются тесты: *Истратова, О.Н.* Психодиагностика: коллекция лучших тестов / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. Ростов н/Д.: Феникс, 2005.

13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу от истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости — и докопаешься до истины.

1 — черепаха	2 — акула	3 — медвежонок	4 — лиса	5 — сова
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

Оценки результатов. У каждого человека есть две жизненные заботы — достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные или маловажные), сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий¹.

¹ См.: Социальная психология и этика делового общения : учеб. пособие для вузов / под общ. ред. В.Н. Лавриненко. М., 1995. С. 142–144.

Тип 1. «Черепашка» — стратегия ухода под панцирь, то есть отказа от достижений личных целей и участия во взаимоотношениях с окружающими. Уход от проблем.

Тип 2. «Акула» — силовая стратегия. Цели очень важны, взаимоотношения — нет. Им не важно, любят ли их, считают что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй. Главное — цель. Стратегия доминирования, подавления.

Тип 3. «Медвежонок» — стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели — нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями. Стратегия приспособления, снять напряжение.

Тип 4. «Лиса» — стратегия компромисса. Умеренно — и цели, и взаимоотношения. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения. Поиск вариантов.

Тип 5. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации, сотрудничества. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников. Дойти до сути, докопаться.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используется две стратегии.

Тест: «Вы не конфликтная личность?»¹

Этот тест поможет вам определить, тактичный или конфликтный вы человек. Для этого вы должны отметить один из трех вариантов ответа, в наибольшей степени характеризующий вас.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете:
 - а) избегаете вмешиваться;
 - б) можете встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;
 - в) всегда вмешиваетесь и отстаиваете свою точку зрения?
2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:
 - а) нет;
 - б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
 - в) всегда критикуете ошибки?

¹ См.: Шебетенко, А.И. Тесты для делового человека и для всех. Пермь, 1995. С. 101–104.

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который кажется вам нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:
 - а) если другие вас поддержат, то да;
 - б) вы обязательно будете поддерживать свой план;
 - в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных и т. п.?
4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:
 - а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваших отношений;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) вы спорите со всеми и по любому поводу?
5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваши действия:
 - а) считая, что и вы не хуже его, пытаетесь обойти очередь;
 - б) возмущаетесь, но про себя;
 - в) открыто высказываете свое негодование?
6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:
 - а) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
 - б) выделите положительные стороны работы и предложение предоставить возможность продолжить ее;
 - в) вы станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок?
7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости бережливости, экономии, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете:
 - а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
 - б) говорите, что эта вещь безвкусная;
 - в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого?
8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете:
 - а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников?»;
 - б) делаете замечание;
 - в) если это происходит в общественном месте, то вы их отчитаете?

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:
 - а) в таком случае вы не даете ему чаевых, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;
 - б) просите, чтобы он еще раз посчитал сумму;
 - в) это будет поводом для скандала?
10. Вы в доме отдыха. Администратор сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах, разнообразием меню. Возмущает ли это вас:
 - а) да, но полагаете, что даже если вы и выскажете ему какие-то претензии, вряд ли это что-то изменит;
 - б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
 - в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале — уборщицах, официантках?
11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Вы признаете свою ошибку:
 - а) нет;
 - б) разумеется, признаете;
 - в) какой же у вас авторитет, если вы признаете, что были не правы?

Ключ

За каждый вариант ответа «а» — 4 балла.

За каждый вариант ответа «б» — 2 балла.

За каждый вариант ответа «в» — 0 баллов.

Сумма от 30 до 44 баллов. Вы тактичны, не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, избегаете конфликтных ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе и в глазах других?

От 15 до 29 баллов. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как отразится это на вашем положении. И вас за это уважают.

От 10 до 14 баллов. Вы ищете поводов для споров, большая часть из которых излишня, мелочна. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Тест на оценку уровня конфликтности личности

При ответе на вопросы теста из трех предполагаемых вариантов ответа выберите один. Обведите кружком выбранный вами вариант ответа и посчитайте общее количество баллов.

Вопросы	Оценочные баллы ответов		
1	а) 1	б) 2	в) 3
2	а) 3	б) 2	в) 1
3	а) 1	б) 3	в) 2
4	а) 3	б) 2	в) 1
5	а) 3	б) 2	в) 1
6	а) 2	б) 3	в) 1
7	а) 3	б) 2	в) 1
8	а) 3	б) 2	в) 1
9	а) 2	б) 1	в) 3
10	а) 3	б) 1	в) 2
11	а) 2	б) 1	в) 3
12	а) 3	б) 2	в) 1
13	а) 2	б) 1	в) 3
14	а) 1	б) 2	в) 3
Итого			

- Характерно ли для вас стремление к доминированию, то есть к тому, чтобы подчинить своей воле других?
а) нет; б) когда как; в) да.
- Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а возможно, и ненавидят?
а) да; б) ответить затрудняюсь; в) нет.
- Кто вы в большей степени?
а) пацифист; б) принципиальный; в) предприимчивый.
- Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?
а) часто; б) периодически; в) редко.
- Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?
а) разработал программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности;
б) изучил бы кто есть кто и установил бы контакт с лидерами;
в) чаще бы советовался с людьми.
- В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно?
а) пессимизм; б) плохое настроение; в) обида на самого себя.
- Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?
а) да; б) скорее всего; в) нет.
- Относитесь ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?
а) да; б) скорее всего да; в) нет.

- Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:
а) раздражительность; б) обидчивость; в) нетерпимость критики других.
- Кто вы в большей степени?
а) независимый; б) лидер; в) генератор идей.
- Каким человеком считают вас ваши друзья?
а) экстравагантным; б) оптимистом; в) настойчивым.
- С чем вам чаще всего приходится бороться?
а) с несправедливостью; б) бюрократизмом; в) с эгоизмом.
- Что для вас наиболее характерно?
а) недооцениваю свои способности; б) оцениваю свои способности достаточно объективно; в) переоцениваю свои способности.
- Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?
а) излишняя инициатива; б) излишняя критичность; в) излишняя прямолинейность.

Посчитайте общую сумму баллов и определите свой уровень конфликтности.

Суммарное число баллов	Уровни развития конфликтности
14 — 17	1 — очень низкий
18 — 20	2 — низкий
21 — 23	3 — ниже среднего
24 — 26	4 — чуть ниже среднего
27 — 29	5 — средний
30 — 32	6 — чуть выше среднего
33 — 35	7 — выше среднего
36 — 38	8 — высокий
39 — 42	9 — очень высокий

А теперь проанализируем более подробно, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. Обобщение результатов исследований психологов и педагогов, наблюдения и жизненный опыт показывают, что к таким качествам и особенностям могут быть отнесены следующие.

- Стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым. Там, где это возможно и невозможно, сказать свое последнее слово.
- Излишняя принципиальность.
- Излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях.
- Критика, особенно критика необоснованная, недостаточно аргументированная.

- Плохое настроение, если оно к тому же периодически повторяется.
- Консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, которые стали тормозом в его развитии.
- Стремление сказать правду в глаза. Иногда бесцеремонное вмешательство в личную жизнь.
- Стремление к независимости — хорошее качество, но до определенных пределов. Если стремление к независимости перерастает в стремление делать «все, что хочу», то оно сталкивается с желаниями и мнениями других.
- Быть настойчивым, как известно, особенно в условиях конкуренции, очень важно, но если настойчивость граничит с навязчивостью, это уже раздражает.
- Несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека.
- Неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка.
- Инициатива, особенно творческая, — это хорошо, но когда человек проявляет инициативу там, где его, как говорится, не просят, то это создает напряженную и даже конфликтную ситуацию.

Исходя из вышесказанного, сформулируем несколько правил поведения, направленных на то, чтобы преодолеть в себе негативные качества характера, поведения.

Правила поведения для конфликтных людей

- Не стремитесь доминировать во что бы то ни стало.
- Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципа.
- Помните, что прямолинейность хороша, но не всегда.
- Критикуйте, но не критиканствуйте!
- Чаше улыбайтесь! Улыбка мало стоит, но дорого ценится.
- Традиции хороши, но до определенного предела.
- Сказать правду тоже надо уметь.
- Будьте независимы, но не самоуверенны.
- Не превращайте настойчивость в назойливость.
- Не ждите справедливости к себе, если вы сами несправедливы.
- Не переоценивайте свои способности и возможности.
- Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.
- Проявляйте доброжелательность.
- Проявляйте выдержку и спокойствие в любой ситуации.
- Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах.

Тест: «Справляетесь ли вы со стрессом»

Это вы узнаете, если ответите на вопросы теста. За каждый утвердительный ответ начисляется одно очко, за каждый отрицательный — пять очков.

1. Успеваете ли вы каждый день обедать?
2. Спите ли семь-восемь часов в сутки?
3. Спокойно ли протекает ваша семейная жизнь?
4. Есть ли у вас друг, готовый помочь в трудную минуту?
5. Занимаетесь ли регулярно спортом?
6. Курите ли?
7. Любите ли спиртное?
8. Соответствует ли вес вашему росту?
9. Хватает ли вашей зарплаты на покрытие всех расходов?
10. Имеете ли твердые убеждения?
11. Регулярно ли ходите в кино, театр?
12. Много ли у вас знакомых и друзей?
13. Делитесь ли с ними наболевшими проблемами?
14. Сохраняете ли спокойствие во время ссоры?
15. Рассказываете ли о своих заботах соседям или сослуживцам?
16. Находите ли время для отдыха?
17. Умеете ли рационально организовать свое время?
18. Пьете ли ежедневно крепкий чай или кофе?
19. Любите ли спать днем?

Теперь подсчитайте очки.

Менее 30 очков — вы вообще не поддаетесь стрессу.

30–49 очков — легко относитесь к стрессовым ситуациям.

50–74 очка — с трудом справляетесь с ними.

Более 75 очков — чтобы выйти из стресса, вам требуется помощь друзей или медицины¹.

Тест: «Границы вашей решимости»

1. Легко ли вы приспосабливаетесь к обстоятельствам?
«Да» — 3 балла. «Нет» — 0 баллов.
2. Выключаете ли вы телевизор, когда становится ясно, что в этот вечер ничего особенно интересного не будет?
«Да» — 2 балла. «Нет» — 0 баллов.
3. В состоянии ли вы все отложить ради любимого занятия?
«Да» — 1 балл. «Нет» — 0 баллов.
4. Если вам предлагают хорошо оплачиваемую работу, соглашаетесь ли вы без колебаний?
«Да» — 3 балла. «Нет» — 0 баллов.
5. Сразу ли вы признаете свои ошибки?
«Да» — 0 баллов. «Нет» — 3 балла.
6. Приводят ли вас в замешательство неожиданно нагрянувшие гости?
«Да» — 3 балла. «Нет» — 0 баллов.
7. Меняете ли вы свое мнение в результате серьезной дискуссии?
«Да» — 4 балла. «Нет» — 0 баллов.

¹ См.: *Познай себя и других* : популярные тесты. М., 1993. С. 85.

8. Покупаете ли вы понравившуюся вам на витрине вещь, хотя знаете, что в данный момент она вам не нужна?
«Да» — 0 баллов. «Нет» — 3 балла.
9. Соглашаетесь ли вы после долгих уговоров на что-то, чего никогда бы не сделали по собственному желанию?
«Да» — 0 баллов. «Нет» — 4 балла.
10. Знаете ли вы точно, чем вы будете заниматься в ближайшие выходные дни?
«Да» — 2 балла. «Нет» — 0 баллов.
11. Всегда ли вы выполняете свои обещания?
«Да» — 1 балл. «Нет» — 0 баллов.

Подсчитайте набранные баллы.

От 0 до 12 баллов. Вы нерешительны, постоянно взвешиваете «за» и «против». Часто поэтому упускаете хорошие шансы. В какие-то моменты это просто опасно. Старайтесь быть потверже, иногда нужно рисковать. И вы заметите, что окружающим станет легче с вами, да и вы сами почувствуете себя лучше. Не успокаиваете себя тем, что вы осторожны — вы часто просто боитесь.

От 12 до 22 баллов. Принимаете решения осторожно, но не избегаете проблем, которые требуют немедленного решения. Колеблетесь обычно тогда, когда нужно что-то совершить утомляющее или обременяющее вас. Положитесь на свой опыт и интуицию и они подскажут вам верное решение.

От 23 до 30 баллов. Ваше логическое мышление, последовательность и твердость, а также то, что вы опираетесь на практический опыт, помогают принимать вам быстрее и в большинстве случаев правильные решения. Однако эти ваши качества иногда подавляют окружающих. Было бы неплохо проявлять время от времени немного легкомыслия¹.

«Выбор стратегий в конфликтных ситуациях» (тест Томаса)

Вопросы

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Прежде чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я пытаюсь уладить конфликт с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я стараюсь не обращать внимания на чувства другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я постоянно ищу поддержку у другого.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я стараюсь избегать неприятностей.
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я прежде всего стараюсь определить, какие интересы затронуты и какие вопросы являются спорными.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого, главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь аргументированно обосновать свою позицию и преимущество своей точки зрения.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
 б) Я дам другому остаться при своем мнении, если он пойдет мне навстречу.
19. а) Прежде всего я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
 б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
 б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным в обращении к другому.
 б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека.
 б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
 б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
 б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
 б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к интересам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
 б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Я зачастую стремлюсь избежать споров.
 б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
 б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
 б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
 б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли достигнуть успеха.

Обработка результатов. Посчитайте количество баллов по каждой шкале, проверяя совпадение по ключу.

Ключ для опросника К. Томаса

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				а	б
2.		б	а		
3.	а				б
4.			а		б
5.		а		б	
6.	б			а	
7.			б	а	
8.	а	б			
9.	б			а	
10.	а		б		
11.		а		б	
12.			б	а	
13.	б		а		
14.	б	а			
15.				б	а
16.	б				а
17.	а			б	
18.			б		а
19.		а		б	
20.		а	б		
21.		б		а	
22.	б		а		
23.		а		б	
24.			б		а
25.	а				б
26.		б	а		
27.				а	б
28.	а	б			
29.			а	б	
30.		б			а

Подсчитав суммы (совпадение значков) по каждому столбцу, составьте график предпочитаемых вами стратегий, используя предложенную сетку.

Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление

Каждая клеточка соответствует двум совпадениям. Если у вас получилось в стратегии «соперничество» семь совпадений, то поставьте точку в середине четвертой снизу клетки. В «сотрудничестве», предположим, вы набрали пять, тогда следующая точка будет в середине третьей снизу клетки второго столбца и т. д.

Тест: «Тактика поведения в конфликте»

Тест содержит две части: «Избегающий конфликта» и «Действующий напролом». Обе части теста содержат по 10 утверждений. Каждое из них требует ответа «да» или «нет». Вы должны будете сделать свой выбор. За ответ «да» начисляется 1 балл, за ответ «нет» — 0 баллов. С помощью этого теста вы можете оценить себя, а также интересующее вас лицо.

«Избегающий конфликта»

1. Всегда проигрывает в конфликте.
2. Считает, что конфликта надо избегать.
3. Выражает свое мнение извиняющимся тоном.
4. Считает, что проиграет, если выразит несогласие.
5. Удивляется, почему другие его не понимают.
6. Говорит о конфликте на стороне оппонента.
7. Воспринимает конфликт весьма эмоционально.
8. Считает, что в конфликте не следует демонстрировать своих эмоций.
9. Чувствует, что надо уступить, если хочешь разрешить конфликт.
10. Считает, что люди всегда с трудом выходят из конфликта.

Оценка результатов

8–10 баллов означают, что в вашем поведении выражена тенденция к конфликтности;

4–7 баллов — средневыраженная тенденция к конфликтному поведению;

1–3 балла — тенденция не выражена.

«Действующий напролом»

1. Часто подтасовывает факты.
2. Действует напролом.
3. Ищет слабое место в позиции оппонента.
4. Считает, что отступление ведет к «потере лица».
5. Использует тактику «затыкания» рта оппоненту.
6. Считает себя знатоком.
7. Нападает на человека, а не на проблему.
8. Использует тактику маскировки (голосом, манерами и т. п.).
9. Считает, что выигрыш в аргументах очень важен.
10. Отказывается от дискуссии, если она идет не в соответствии с его замыслом.

Оценка результатов

8–10 баллов свидетельствуют о явной тенденции действовать напролом;

4–7 баллов — показатель того, что имеет место средневыраженная тенденция действовать напролом;

1–3 балла означают, что тенденция действовать напролом не выражена¹.

Тест на уверенность в себе²

1. Если вам дорогу перебежит черная кошка или встретится женщина с пустыми ведрами, вы:
 - а) смело пойдете ей навстречу, так как в приметы не верите;
 - б) украдкой плюнете через плечо и, построив рожки в кармане, решительно пойдете вперед;
 - в) просто плюнете, не через плечо, и свернете в ближайший переулок.
2. Вы стоите в людном месте, а рядом с вами несколько мужчин громко ругаются. Вы:
 - а) повернетесь к ним и выскажете свое мнение о таком поведении;
 - б) будете ворчать под нос: «Ну и хамы!», «Бывают же!», «Постыдились бы!»;
 - в) молча перейдете в другое место, чтобы не слышать ругани.
3. На улице вам встретилась (встретился) симпатичная девушка (юноша), с которой (которым) вы бы хотели познакомиться. Вы:
 - а) подойдете и представитесь режиссером (певицей);
 - б) спросите: «Не подскажете, который час?» — и нежно улыбнетесь;
 - в) просто представитесь;
 - г) пройдете мимо и подумаете: «Не судьба...»
4. Идя по пустынной улице, вы видите, что пятеро парней пристают к девушке. Вы:
 - а) очертя голову, кидаетесь на помощь, не думая о последствиях;
 - б) громко крича, бежите к ближайшему телефону;
 - в) спешно ретируясь, думаете: «Сама виновата».
5. Вы стоите в очереди в железнодорожную кассу. К окошку протискивается человек, которого вы раньше в очереди не видели. Вы:

¹ См.: Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. С. 104–105.

² См.: Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». С. 126–128.

- а) глядя ему в лицо, говорите все, что вы о нем думаете;
 б) пытаетесь «пригвоздить» его к прилавку убийственным взглядом;
 в) думаете: «Ладно, одним больше, одним меньше, неважно».
6. Вы довольно неплохо выглядите и имеете полное право гордиться своими волосами, но ваша лучшая подруга советует вам переменить прическу. Вы:
 а) немедленно отправляетесь в парикмахерскую;
 б) обходите и обзваниваете всех своих подруг и спрашиваете, что они думают по поводу вашей прически, и если их мнение не в вашу пользу, то идете стричься;
 в) найдя утешение в пословице: «От добра добра не ищут», оставляете все как есть.
7. Вы приходите в компанию незнакомых людей, с которыми вынуждены провести вечер. Вы:
 а) сразу обращаете на себя внимание словом, шуткой и чувствуете себя непринужденно;
 б) садитесь с кем-нибудь рядом и затеваете беседу;
 в) примостившись на краешке стула, молча ждете, пока на вас обратят внимание.
8. Вы влюблены. Представив свою избранницу (избранника) своим друзьям, вы слышите не схожее с вашим мнение. Вы:
 а) говорите себе: «Я ее (его) лучше знаю» — и остаетесь с ней (с ним);
 б) решаете остаться с ней (с ним), но надо приглядеться получше;
 в) выслушав советы друзей, думаете: «Дыма без огня не бывает. Надо же было так ошибиться» — и обрываете знакомство.

Оценка результатов. За ответ начисляются:

- а) 0 баллов;
 б) 5 баллов;
 в) 3 балла;
 г) 1 балл.

60 и более баллов. Вы смелый человек. Отбросив всякую робость и нерешительность, вы кидаетесь навстречу опасности, какой бы она ни была. Любите рискнуть, поставить все на карту. Будьте разумнее в своих решениях.

35–60 баллов. Ваш характер — «золотая середина». Вы «не лезете на рожон» и стараетесь не прятаться от неожиданностей и неприятностей. У вас хороший характер и на вас можно положиться, но не кажется ли вам, что ваша жизнь слишком однообразна. Иногда можно «отбросить» осторожность и сделать какой-нибудь решительный поступок, удивив и себя, и друзей.

24–35 баллов. Вам нужно скорее менять свой характер. Вы слишком нерешительны, робки, иногда даже трусоваты. Вы всегда стараетесь находиться в тени и пройти мимо жизни. Но так можно остаться в одиночестве. Попробуйте перебороть свой страх и не думать, что о вас подумают или скажут другие.

Тест: «Ваш личный переговорный стиль?»

Из каждой пары вопросов выберите, пожалуйста, и обведи-те кружком только один, наиболее предпочтительный для вас.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю с проблемами систематическим образом.
3. Я считаю, что команды эффективнее, чем индивидуалы.
4. Мне очень нравятся новшества.
5. Мне более интересно будущее, чем прошлое.
6. Мне нравится работать с людьми.
7. Мне нравится присутствовать на хорошо организованных групповых собраниях.
8. Для меня важны сроки исполнения заданий.
9. Я не выношу промедления.
10. Я считаю, что новые идеи нужно проверять, перед тем как брать их на вооружение.
11. Мне нравится, когда меня стимулирует взаимодействие с другими людьми.
12. Я всегда ищу новые возможности.
13. Я хочу устанавливать свои собственные цели.
14. Если я что-то начинаю, я довожу дело до конца.
15. Я в основном стараюсь понять эмоции других людей.
16. Я создаю людям вокруг меня трудности.
17. Я ожидаю обратной связи после моих выступлений.
18. Я считаю, что работать шаг за шагом более эффективно.
19. Я думаю, что хорошо разбираюсь в людях.
20. Мне нравится решать проблемы творчески.
21. Я все время экстраполирую и строю проекции.
22. Я чувствителен к потребностям других.
23. Планирование — ключ к успеху.
24. Я теряю терпение при излишне долгом обдумывании вопросов.
25. Я становлюсь «круче» под давлением.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я слушаю людей.
28. Люди говорят, что я быстро соображаю.
29. Сотрудничество — ключевое слово для меня.
30. Я использую логические методы для проверки альтернатив.
31. Я люблю справляться с несколькими проектами одновременно.
32. Я всегда в себе сомневаюсь.

33. Я учусь на практике.
34. Я считаю, что у меня разум руководит сердцем.
35. Я могу предсказать, как другие отреагируют на то или иное действие.
36. Я не люблю деталей.
37. Анализ должен всегда предвещать действие.
38. Я умею оценивать климат в группе.
39. Я склонен начинать дела и не доводить их до конца.
40. Я считаю себя решительным человеком.
41. Я ищу трудные задачи.
42. Я полагаюсь на наблюдения и факты.
43. Я могу открыто выражать свои чувства.
44. Я люблю создавать новые проекты.
45. Мне очень нравится читать.
46. Я считаю, что умею вести собрания и встречи.
47. Я люблю фокусироваться на проблемах поочередно.
48. Я люблю достигать целей.
49. Я люблю узнавать что-то о других.
50. Мне нравится разнообразие.
51. Факты говорят сами за себя.
52. Я максимально использую свое воображение.
53. Я нетерпелив при долгом, медленном распределении обязанностей.
54. Мой разум никогда не перестает работать.
55. Ключевые решения следует принимать осторожно.
56. Я твердо убежден, что люди нуждаются друг в друге для выполнения работы.
57. Я обычно принимаю решение, не долго думая.
58. Эмоции создают проблемы.
59. Мне нравится нравиться другим.
60. Я быстро соображаю, сколько будет дважды два.
61. Я пробую на людях мои новые идеи.
62. Я верю в научный подход.
63. Я люблю, когда все выполняется.
64. Хорошие взаимоотношения играют существенную роль.
65. Я импульсивен.
66. Я принимаю, что люди разные.
67. Общение с людьми само по себе является целью.
68. Мне нравится, когда меня стимулируют интеллектуально.
69. Я люблю организовывать.
70. Я обычно пересказываю с одной задачи на другую.
71. Разговаривать и работать с людьми — это творческий акт.
72. Самоактуализация принципиально важна для меня.
73. Мне нравится играть с идеями.
74. Я не люблю терять время.

75. Мне нравится делать то, что у меня получается.
76. Я учусь, взаимодействуя с другими.
77. Я нахожу абстракции интересными и приятными.
78. У меня хватает терпения на детали.
79. Мне нравятся выступления краткие и по делу.
80. Я уверен в себе.

Теперь обведите кружком номера тех ответов, которые вы выбрали.

Стиль 1 — американский: 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79.

Стиль 2 — немецкий: 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78.

Стиль 3 — итальянский: 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80.

Стиль 4 — французский: 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77.

Посчитайте, пожалуйста, сумму ответов по каждому из указанных выше стилей. Какой стиль с самым большим количеством ответов по сравнению с другими преобладает у вас при проведении переговоров?

Зная особенности своего личного стиля ведения переговоров, вы можете корректировать его, обращая внимание на результат, процедуры, эмоции, творчество и другие вопросы при проведении переговоров. Даются комментарии по каждому из указанных выше стилей ведения переговоров.

Тест на умение руководителя говорить и слушать¹

Недоумения, недоразумения, споры часто возникают из-за элементарного неумения четко выразить свои мысли. Такие конфликты бывают небезобидны, но обижаться следует только на себя — надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Насколько актуальны для вас речевые барьеры общения? Умеете ли вы говорить и слушать? Проверьте это с помощью вопросов, составленных американским психологом В. Маклени и адресованных руководителям. На вопросы дайте ответы «да» или «нет».

1. Когда вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель вас понял?
2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?
3. Обдумываете ли указания, распоряжения, прежде чем их высказать?

¹ См.: *Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»*. М. : Финансы и статистика, 2000. С. 154.

4. Если вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вам вопросов, считаете ли, что он понял ее?
5. Следите ли за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?
7. Поощряете ли вопросы?
8. Вы считаете, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?
9. Различаете ли факты и мнения?
10. Ищете ли все новые возражения, противоречия аргументам собеседника?
11. Стараетесь ли, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопрос?

Оценка результатов

Если вы, не задумываясь, ответите «да» на все вопросы, кроме 4, 8 (первой части), 10, 11, можно считать, что вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

Контрольный экзаменационный тест по курсу «Управление конфликтами»

1. Кто сказал, что в мире все рождается через вражду и распри?
 - 1.1. Гераклит.
 - 1.2. К. Маркс.
 - 1.3. Э. Роттердамский.
2. Конфликт — это:
 - 2.1. Противоречие.
 - 2.2. Отсутствие согласия.
 - 2.3. Противоборство сторон.
3. Тождественны ли понятия «конфликтная ситуация» и «конфликт»?
 - 3.1. Да.
 - 3.2. Нет.
4. С чего начинается конфликт?
 - 4.1. С инцидента.
 - 4.2. С возникновения конфликтной ситуации.
 - 4.3. С осознания интересов и препятствий обеими сторонами.
 - 4.4. С действий друг против друга.
5. Конфликт в организации должен рассматриваться:
 - 5.1. Как нежелательное явление.
 - 5.2. Как свидетельство неблагополучия организации.

- 5.3. Как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию.
- 5.4. Как позитивное явление.
- 5.5. Как доказательство слабости менеджмента.
6. Компромисс является оптимальным способом разрешения конфликта?
 - 6.1. Да.
 - 6.2. Нет.
7. Поговорка «Чтобы получить, надо поделиться» подходит для объяснения следующего стиля поведения в конфликте.
 - 7.1. Давление, соперничество.
 - 7.2. Сотрудничество.
 - 7.3. Компромисс.
 - 7.4. Уход.
 - 7.5. Приспособление, уступчивость.
8. Структурирование конфликта на уровне организации предполагает (выберите правильные методы):
 - 8.1. Посредничество.
 - 8.2. Формирование общих ценностей.
 - 8.3. Установление общих целей.
 - 8.4. Использование координации и интеграции.
 - 8.5. Переговоры.
 - 8.6. Систему поощрений.
9. Сетка Томаса — Килменна включает в себя:
 - 9.1. Неформальный арбитраж.
 - 9.2. Посредничество.
 - 9.3. Стили поведения человека в конфликте.
 - 9.4. Институционализацию конфликта.
 - 9.5. Позитивное поведение.
10. Определите, какие стили поведения соответствуют стратегиям в конфликте:
 - 10.1. Выиграть — выиграть: _____
 - 10.2. Выиграть — проиграть: _____
 - 10.3. Проиграть — проиграть: _____
11. Может ли сам по себе конфликт быть предметом переговоров?
 - 11.1. Да.
 - 11.2. Нет.
12. Провайдер при посредничестве в конфликте:
 - 12.1. Передает предложения и альтернативы.
 - 12.2. Создает условия для встречи сторон.
 - 12.3. Контролирует процесс переговоров.
 - 12.4. Является советником по содержанию одной из сторон.
13. Что такое гринмэйл (greenmail)?
 - 13.1. Захват предприятия по решению суда.
 - 13.2. Эталонное сопоставление с другой организацией.
 - 13.3. Экономическое положение отрасли.

- 13.4. Корпоративный шантаж с целью выкупа ранее приобретенных акций по завышенной цене.
- 13.5. Банкротство предприятия, его несостоятельность.
14. Информационным критерием эффективности межличностных коммуникаций является:
- 14.1. Удовлетворенность партнеров по коммуникации.
- 14.2. Доброжелательная атмосфера общения.
- 14.3. Желание сторон продолжать коммуникации.
- 14.4. Близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения.
- 14.5. Точность формулировки.
15. Профилактика, предупреждение конфликтов предполагает:
- 15.1. Устранение причин конфликтов.
- 15.2. Использование межличностных стилей разрешения конфликтов.
- 15.3. Позитивное общение.
- 15.4. Структурирование конфликта в организации.
- 15.5. Посредничество.
16. Стресс на рабочем месте:
- 16.1. Полезен.
- 16.2. Опасен.
- 16.3. Нежелателен.
- 16.4. Требует контроля и управления.
- 16.5. Должен устраняться любыми способами.
17. Вы получили два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и от вышестоящего руководителя. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите одно из решений.
- 17.1. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- 17.2. Сначала буду выполнять наиболее важное, на мой взгляд, задание.
- 17.3. Сначала выполню задание вышестоящего руководителя.
- 17.4. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.
18. Какому стилю поведения в конфликте соответствуют следующие поговорки?
- 18.1. Чтобы получить, надо поделиться — _____
- 18.2. Не лезь на рожон — _____
- 18.3. Топни ногой там, где хочешь стоять — _____
- 18.4. Лучше отдавать другим, чем получать самому — ___
- 18.5. Одна голова хорошо, а две лучше — _____
19. Для разрешения конфликтов между законодательной, исполнительной и судебной властью демократичнее всего использовать:

- 19.1. Посредничество.
- 19.2. Выборы, референдум.
- 19.3. Общественное согласие.
- 19.4. Силу, давление, навязывание своей воли.
- 19.5. Конституционные средства.
20. Механизм урегулирования конфликтов в государственно-административной сфере предусматривает ограничения, запреты на формы протеста государственных служащих, принуждение, удаление за пределы конфликта. Согласны ли вы с этим?
- 20.1. Да, согласен.
- 20.2. Частично согласен (с чем?).
- 20.3. Нет, не согласен.
21. Каковы функции социального конфликта?
- 21.1. Вызывает ослабление внутригрупповой солидарности.
- 21.2. Усиливает групповую солидарность.
- 21.3. Конфликтные отношения способствуют изменению социальных норм и ориентации.
22. Важнейшая функция корпоративной культуры — это:
- 22.1. Контроль над персоналом.
- 22.2. Управление конфликтами.
- 22.3. Поддержание самоидентичности и своеобразия организации.
- 22.4. Создание благоприятного имиджа.
23. Сформулируйте и запишите 3–5 основных правил деловой этики и бизнес-этикета, которые практикуются в вашей организации по месту работы или учебы.
24. Назовите незавершенные корпоративные конфликты в современной России. Возможны ли юридические способы их завершения? Ваш прогноз их завершения.
25. Дайте описание любого известного вам конфликта, используя семь шагов анализа и оценки ситуации, карту конфликта, другие модели. Покажите динамику конфликта.

Анкета «Управление конфликтами в организации»

Проведите опрос в той организации, где вы работаете, используя предлагаемую ниже анкету «Управление конфликтами в организации».

АНКЕТА

Город, поселение _____

Просим вас принять участие в опросе, который проводится слушателями программ профессиональной переподготовки «Менеджмент в бизнесе», «Менеджмент в образовании», «МВА» в учебно-научных целях. Ваши ответы позволят изучить

проблемы управления конфликтами на уровне организации. Указывать фамилию, имя, отчество не нужно, так как собранные данные будут использованы только в обобщенном виде.

- I. Как давно вы работаете в данной организации? Сколько лет, укажите сами: _____
- II. Что нравится вам в организации, где вы работаете сейчас? (Можно обвести кружком несколько вариантов ответов.)
 1. Меня устраивает заработная плата, справедливое вознаграждение за труд.
 2. Хорошие условия работы, благоприятная материальная среда, современное оборудование.
 3. Обоснованное, гласное распределение ресурсов, материальных благ в организации.
 4. Грамотный менеджмент, оптимизация структуры, функций, взаимосвязей в организации.
 5. Принятие обоснованных оптимальных управленческих решений.
 6. Компетентная оценка результатов деятельности.
 7. Стиль руководителя (директора, начальника).
 8. Терпимость друг к другу, гуманные отношения, уважение прав человека.
 9. Отсутствие конфликтов в организации.
 10. Наличие стратегии и миссии, четкие перспективы развития организации.
 11. Позитивные ценности, культура внутри самой организации.
 12. Имидж, престиж организации, где я работаю.
 13. Что еще (напишите сами) _____
- III. А теперь ответьте на вопрос: «Что не устраивает вас в организации, где вы работаете сейчас?»
 1. Низкая зарплата, несправедливое вознаграждение за труд.
 2. Плохие условия работы, материальная среда, оборудование.
 3. Необоснованное, келейное распределение ресурсов, материальных благ в организации.
 4. Неграмотный менеджмент, не отработаны должным образом структура, функции, взаимосвязи в организации.
 5. Принятие необоснованных управленческих решений.
 6. Некомпетентная оценка результатов деятельности.
 7. Стиль руководителя (директора, начальника).
 8. Нетерпимость друг к другу, отсутствие гуманных отношений, неуважение прав человека.
 9. Наличие конфликтов в организации.
 10. Отсутствие стратегии и миссии, нечеткие перспективы развития организации.

11. Ценности, культура внутри самой организации.
 12. Негативный имидж организации, где я работаю.
 13. Что еще (напишите сами) _____
- IV. Собираетесь ли вы менять место своей работы или таких планов у вас нет? (Выберите только один ответ и обведите номер выбранного вами ответа кружком.)
 1. Менять место своей работы я не собираюсь.
 2. Твердо решил изменить место своей работы.
 3. Затрудняюсь ответить.
 - V. Какие конфликты возникают чаще всего в вашей организации по субъектам взаимодействия, содержанию, характеру? (Выбрать нужный вариант ответа и обвести его номер в правом столбике.)

Конфликты	Ответы
По субъектам взаимодействия (выбрать один ответ из трех вариантов):	
1. Межличностные (коллеги, менеджер – менеджер, специалист – специалист; руководитель – подчиненный; учитель – учитель, учитель – ученик, учитель – родитель и т. д.).	1
2. Между личностью и группой (руководитель и коллектив; менеджер и отдел).	2
3. Межгрупповые конфликты (между отделами, департаментами, группами, администрация и профсоюз и т. д.)	3
По характеру проявления (выбирается ответ из двух вариантов):	
4. Деловые, рациональные, предметные.	4
5. Эмоциональные, иррациональные, беспредметные	5
По содержанию (можно два ответа):	
6. Трудовые (оплата труда, рабочее время, отдых, сокращение штата, увольнения и т. п.).	6
7. Организационные (стиль руководства, распределение функций, планирование, организация, мотивация, контроль и т. д.).	7
8. Коммуникационные (информированность, деловое общение).	8
9. Материальные.	9
10. Духовные	10

- VI. Какие потребности работающих плохо или совсем не удовлетворяются в той организации, где вы работаете? (Можно отметить несколько вариантов.)
 1. Физиологические потребности (еда, одежда, отдых, сон и др.).
 2. В безопасности и защищенности (стабильность, перспектива, гарантия работы, свое жилье и т. д.).
 3. Потребность принадлежности и причастности, общения, соучастия.
 4. Нужда в уважении, признании.
 5. Потребность в самовыражении, творчестве.

6. Потребность достижения успеха.
7. Потребность власти.
8. Потребность роста.

VII. Профилактика конфликтов включает в себя несколько способов эффективной деятельности. Насколько они, по вашему мнению, важны для предупреждения конфликтов в вашей организации? (Ответ дается по каждой строке, из трех вариантов ответов выбирается только один.)

Способы профилактики конфликтов в вашей организации	Важны	Не важны	Затрудняюсь ответить
Создание благоприятных условий для жизнедеятельности людей	1	2	3
Качество менеджмента в организации	1	2	3
Корпоративная социальная ответственность руководства, менеджмента	1	2	3
Поддержание сотрудничества, позитивное общение в межличностных контактах	1	2	3
Эталонное сопоставление, использование лучшего опыта	1	2	3
Компетентная оценка результатов деятельности	1	2	3
Позитивная, конструктивная критика	1	2	3
Оптимальное управленческое решение	1	2	3

VIII. Какие приемы разрешения конфликтов вы чаще всего применяете в своей практике? (Укажите не более трех ответов.)

1. Доверительная беседа.
2. Сила (приказ), наказание, выговор.
3. Лишение премиальных.
4. Перевод на другую работу, в другое подразделение, отдел.
5. Переговоры.
6. Посредничество.
7. Расчленение предмета конфликта на более мелкие проблемы и решение их малыми шагами.
8. Угрозы, шантаж, давление.
9. Метод взаимных уступок, поиски компромисса.
10. Использование связей.
11. Обращение в правоохранительные органы, в суд.
12. Телефонное право, давление на другую сторону.

13. Создание общественного мнения.
14. Затягивание времени, уклонение.
15. Обращение в СМИ.
16. Привлечение руководителя к разрешению конфликта.
17. Другие _____

IX. Какие ценности, что более всего значимо для вас в этой жизни? (Можно выбрать несколько вариантов ответов.)

1. Активная, деятельная жизнь.
2. Здоровье (физическое и психическое).
3. Деньги.
4. Любовь.
5. Семья.
6. Интересная работа.
7. Качественное образование, повышение квалификации, своей компетентности.
8. Активная общественная деятельность.
9. Любовь к Родине, патриотизм.
10. Сила.
11. Интеллект, разум.
12. Богатство.
13. Религия, вера в Бога.
14. Демократия: свободные выборы, плюрализм (многожественность) мнений.
15. Свобода.
16. Равенство.
17. Социальная справедливость.
18. Рынок, рыночные отношения как возможность для развития эффективной экономики.
19. Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений).
20. Благоустроенное жилье, свой дом, квартира.
21. Природа, сохранение окружающей среды.
22. Наличие хороших и верных друзей.
23. Сохранение мира между народами.
24. Стабильность, общая хорошая обстановка в стране, в нашем обществе.
25. Культура, искусство, возможности для творчества.
26. Политика, политическая деятельность, членство в партии.
27. Общение с другими людьми.
28. Глобализация: международное разделение труда, свобода передвижения людей, товаров и услуг, финансов.
29. Русская цивилизация, культура и менталитет русского народа, его миссия.
30. Что еще, напишите сами: _____

- X. Что больше всего вам не нравится в окружающих вас людях? (Не более трех ответов.)
1. Зависть.
 2. Жестокость.
 3. Лень.
 4. Равнодушие.
 5. Некомпетентность, непрофессионализм.
 6. Цинизм во всем, отсутствии идеалов.
 7. Погоня за деньгами.
 8. Бескультура.
 9. Что еще? (укажите) _____
- XI. Соблюдение норм позитивного поведения в организации необходимо каждому человеку, чтобы реализоваться как личность, уважать самого себя. Как вы относитесь к следующим нормам общения? (Ответ дается по каждой строке.)

Содержание правил (норм) поведения	Хорошо, выполняю это на практике	Не принимаю этих правил	Затрудняюсь ответить
Чего не желаешь себе, того не делай и другим	1	2	3
Мы не можем изменить ситуацию, отношение к себе других, но мы можем изменить себя, свое отношение к ним	1	2	3
К человеку надо относиться как к закату солнца, воспринимать его таким, какой он есть на самом деле	1	2	3
Делай людям добро и они ответят вам тем же	1	2	3
Не делай добра, не получишь в ответ зла	1	2	3
Делай, что можешь, и будь как будет	1	2	3
Быть твердым по отношению к проблеме, но мягким к людям	1	2	3

- XII. Ваш пол:
1. Мужской.
 2. Женский.
- XIII. Ваш возраст: _____ (лет).
- XIV. Какое образование вы получили?
1. Неполное среднее.
 2. Среднее (полное) общее.
 3. Среднее профессиональное.
 4. Неполное высшее профессиональное.
 5. Высшее профессиональное.

- XV. Ваше семейное положение:
1. Сейчас женат/замужем.
 2. Живем вместе, но в браке не состоим.
 3. Разведен(а).
 4. Состою в браке, но живу один/одна.
 5. Одинок(а), никогда в браке не состоял(а).
 6. Вдовец/вдова.
- XVI. Род занятий:
1. Рабочий, наемный работник.
 2. Инженерно-технический работник, специалист.
 3. Менеджер.
 4. Служащий.
 5. Предприниматель.
 6. Студент, учащийся.
 7. Пенсионер (неработающий).
 8. Безработный(ая).
 9. Другой (напишите сами).
- XVII. В какой отрасли вы работаете?
1. Промышленность.
 2. Сельское хозяйство.
 3. Строительство.
 4. Транспорт.
 5. Связь.
 6. Торговля и общественное питание.
 7. Здравоохранение.
 8. Образование.
 9. Культура.
 10. Управление.
 11. Другие отрасли (укажите какая).

Благодарим вас за участие в опросе. Всего вам доброго!

4. ТЕМЫ ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ

1. Особенности развития конфликтов в организациях лесопромышленного комплекса или машиностроения, торговли, транспорта, строительства, малого бизнеса или других отраслей экономики вашего региона.
2. Дестабилизирующие, конфликтные факторы в регионе или в муниципальном образовании.
3. Региональные конфликты на материалах Архангельской области и Ненецкого автономного округа (любых других субъектов РФ).
4. Бизнес-конфликты, связанные с переделом собственности типа «Русал» – «Илим Палп», «Базовый элемент» – ОАО «Архангельский ЦБК» и др.
5. Конфликты в образовании на материалах МОУ «Общеобразовательная средняя школа».

6. Социальная напряженность, забастовки и другие акции протеста на материалах города, муниципального образования, отрасли.
7. Трудовые конфликты в организациях малого бизнеса.
8. Причины и условия возникновения конфликтов, их предупреждение на материалах социологических исследований.
9. Социальная ответственность власти, бизнеса и личности.
10. Демократический самоменеджмент в профилактике конфликтов.
11. Корпоративные конфликты в современной России.
12. Деловая этика и этикет в предупреждении и разрешении конфликтов.
13. Социальные конфликты и практика их разрешения.
14. Политические конфликты в жизни социума.
15. Качество менеджмента в организации как условие предупреждения конфликтов.
16. Организационные изменения на примере фирмы, ООО, корпорации.
17. Стратегия предупреждения конфликтов в организации и ее реализация.
18. Управление конфликтами на материалах организации.
19. Межличностные стили поведения в конфликтах: теория и практика на примере организации.
20. Конфликты в управлении персоналом на примере организации.
21. Причины возникновения семейно-бытовых конфликтов, их профилактика на материалах конкретного поселения, муниципального образования, организации.
22. Компетентная оценка результатов деятельности как условие предупреждения конфликтов в организации.
23. Нормативные механизмы разрешения конфликтов и их практическое применение в организациях малого бизнеса.
24. Юридизация социальных конфликтов.
25. Позитивная конструктивная критика как способ управления конфликтами.
26. Практика принятия решений в организации.
27. Диагностика конфликтов, способы анализа и оценки ситуации, применяемые в организациях.
28. Методы структурирования конфликтов в организации.
29. Практика применения неформальных процедур управления конфликтами в обществе.
30. Позитивное поведение в деловом общении работников.
31. Эффективные коммуникации в конфликте на материалах организации.
32. Практика ведения переговоров на примере организации.

33. Разрешение конфликтов в условиях антикризисного управления, банкротства.
34. «Бизнес-план» в предупреждении конфликтов.
35. Бенчмаркинг и реинжиниринг в управлении конфликтами.

5. БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Алехина, И. Имидж и этикет делового человека /И. Алехина. — 2-е изд. — М.: Дело, 2001.
- Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993—2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие) / Руководитель рабочей группы — Председатель Счетной палаты Российской Федерации С.В. Степашин. — М.: Олита, 2004.
- Антикоррупционная политика : учеб. пособие / под ред. Г.А. Саттарова. — М.: РА «СПАС», 2004.
- Антикризисное управление : учебник / под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2000.
- Анцупов, А.Я. Конфликтология : учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — М.: ЮНИТИ, 1999.
- Анцупов, А.Я. Конфликтология : учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- Архангельская, М.Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам / М.Д. Архангельская. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
- Большаков, А.Г. Конфликтология организаций : учеб. пособие / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. — М., 2001.
- Большаков, В.Ю. Психотренинг : Социодинамика. Упражнения. Игры / В.Ю. Большаков. — СПб.: Социально-психологический центр, 1996.
- Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений : учеб. пособие / Р.Н. Ботавина. — М.: Финансы и статистика, 2001.
- Вавчугов, Д.Д. Менеджмент : практические занятия и деловые игры : учеб. пособие / Д.Д. Вавчугов, Н.А. Кислякова. — М., 2000.
- Вагин, И. Мастер-класс Игоря Вагина : лучшие психотехники / И. Вагин. — СПб.: Питер, 2005.
- Вагин, И. Мастер-класс. Тренинги / И.О. Вагин, П.С. Рипинская. — М.: АСТ; Астрель; Транзиткнига, 2005.
- Вагин, И.О. Мастер-класс : переговоры / И.О. Вагин, П.С. Рипинская. — М.: АСТ; Астрель; Транзиткнига, 2005.
- Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998.
- Виханский, О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Гардарика, 1998.
- Вершинин, М.С. Конфликтология : конспект лекций / М.С. Вершинин. — СПб., 2000.
- Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. — 2-е изд. — Минск : «Университетское», 2002.

- Ворожейкин, И.Е. Конфликтология : учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М. : ИНФРА-М, 2000.
- Гидденс, Э. Социология / Э. Гидденс. — М. : Эдиториал УРСС, 1999.
- Григорьев, Л. Второй срок президентского правления В. Путина : дилеммы российской политики / Л. Григорьев, А. Загорский, М. Урнов. — М. : Права человека, 2004.
- Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. — СПб. : Питер, 2000.
- Громова, О.Н. Конфликтология : курс лекций / О.Н. Громова. — М., 2000.
- Дафт, Р. Менеджмент : пер. с англ. — 6-е изд. / Р. Дафт. — СПб. : Питер, 2006.
- Дмитриев, А. Введение в общую теорию конфликтов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев. — Ч. 1. — М., 1993.
- Дмитриев, А.В. Конфликтология : учеб. пособие / А.В. Дмитриев. — М. : Гардарики, 2000.
- Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. — СПб. : Питер, 2000.
- Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2005.
- Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта : Россия на путях преодоления кризиса : учеб. пособие для студентов вузов / А.Г. Здравомыслов. — М., 1995.
- Ионцев, М.Г. Корпоративные захваты : слияния, поглощения, грин-мэйл / М.Г. Ионцев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Ось-89, 2006.
- Истратова, О.Н. Психодиагностика : коллекция лучших тестов / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. — Ростов н/Д : Феникс, 2005.
- Карташова, Л.В. Организационное поведение : учеб. пособие / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2006.
- Курбатов, В.И. Как успешно провести переговоры : пособие для деловых людей / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д : Феникс ; М. : Зевс, 1997.
- Курбатов, В.И. Конфликтология : учеб. пособие / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д : Феникс, 2005.
- Конфликтология : ответы на экзаменационные вопросы : учеб. пособие для вузов / К.Е. Халин, Ю.В. Климова, Е.В. Левкина [и др.]. — М. : Экзамен, 2005.
- Корнелиус, Х. Выиграть может каждый : как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. — М. : Стрингер, 1992.
- Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию : учеб. пособие / Г.И. Козырев. — М., 1999.
- Конфликтология : учебник / под ред. А.С. Кармина. — СПб. : Лань, 2001.
- Ликсон, Ч. Конфликт : семь шагов к миру / Ч. Ликсон. — СПб., 1997.
- Лукин, Ю.Ф. Глобальный социум самоуправляемых общин : монография / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2006.
- Лукин, Ю.Ф. История, экология, экономика в меняющейся России : взгляд из Архангельска : монография / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2001.
- Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2002.

- Лукин, Ю.Ф. Конфликты в сфере социально-экономических отношений // Лукин Ю.Ф. Из истории сопротивления тоталитаризму в СССР : монография. — Изд-во МГУ, 1992.
- Лукин, Ю.Ф. Дестабилизирующие конфликтогенные факторы в Архангельской области в 90-х годах XX века // Лукин Ю.Ф. Архангельская область: экономика и политика на пороге XXI века : монография. — Архангельск, 1997.
- Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : раздаточные материалы / Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2003.
- Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник для вузов / Ф. Лютенс. — М. : ИНФРА-М, 1999.
- Люшер, М. Сигналы личности : ролевые игры и их мотивы / М. Люшер. — Воронеж, 1995.
- Льюис, Д. Тренинг эффективного общения / Д. Льюис. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2002.
- Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. — СПб. : Питер, 1999.
- Машков, В.Н. Психология управления : учеб. пособие. — СПб., 2000.
- Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоурн. — 2-е изд. — М. : Дело, 2004.
- Менеджмент в образовании : опыт, проблемы, инновации / отв. ред. Ю.Ф. Лукин. — Архангельск : Изд-во Помор. гос. ун-та им. М.В. Ломоносова, 2004.
- Менеджмент : практические ситуации, деловые игры, упражнения / под ред. О.А. Страховой. — СПб., 2001.
- Мицберг, Г. Стратегический процесс : пер. с англ. / Г. Мицберг, Дж.-Б. Куинн, С. Гошал ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001.
- Мириманова, М.С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. завед. / М.С. Мириманова. — 2-е изд., испр. — М. : Изд. центр «Академия», 2004.
- Мини-энциклопедия : язык тела. — М. : АСТ-Астрель, 2001.
- Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» : Модуль 16 / С.К. Мордовин. — М. : ИНФРА-М, 2000.
- Мхитарян, С.В. Отраслевой маркетинг : учеб. пособие / С.В. Мхитарян. — М. : Эксмо, 2006.
- Организационное поведение : учебник для вузов / А.Н. Силин [и др.]. — Тюмень : Вектор Бук, 1998.
- Осиновский, А.Д. На баррикадах корпоративных конфликтов / А.Д. Осиновский. — Ч. 1. Все на продажу. — СПб. : Изд-во ДНК, 2006.
- Основы конфликтологии : учеб. пособие / под ред. В.Н. Кудрявцева. — М. : Юрист, 1997.
- Перкинс, Д. Исповедь экономического убийцы / Д. Перкинс. — М. : Pretext, 2005.
- Персональный менеджмент : учебник для вузов / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов [и др.]; под ред. С.Д. Резника. — Пенза : Изд-во ПГАСА, 2000.

- Персональный менеджмент* : учебник / С.Д. Резник [и др.] — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.
- Пиз, А. Язык телодвижений : как читать мысли окружающих по их жестам* / А. Пиз. — М. : Эксмо, 2003.
- Прикладная конфликтология : хрестоматия* / сост. К.В. Сельченко. — Минск : Харвест ; М. : АСТ, 2001.
- Психогимнастика в тренинге* / под ред. Н.Ю. Хряцовой. — СПб. : Ювента ; Институт тренинга, 1999.
- Пушкарев, Н.Ф. Практикум по кадровому менеджменту* : учеб. пособие / Н.Н. Пушкарев, Н.Ф. Пушкарев, Е.В. Троицкая. — М., 2000.
- Рудестам, К. Групповая психотерапия* / К. Рудестам. — СПб. : Питер, 1999.
- Руководство по самоменеджменту : экология деловой судьбы* / под ред. чл.-кор. РАМН, проф. П.И. Сидорова. — СПб. : АГМА, 1996.
- Самоукина, Н.В. Практический психолог в школе : лекции, консультирование, тренинги* / Н.В. Самоукина. — М. : Изд-во Института психотерапии, 2005.
- Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»* / Э.А. Уткин [и др.]. — М. : Финансы и статистика, 2000.
- Северное регионоведение в современной регионологии : монография* / отв. ред. Ю.Ф. Лукин. — Архангельск, 2005.
- Семенова, Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости* : учеб. пособие / Е.М. Семенова. — 2-е изд., доп. — М. : Изд-во Института психотерапии, 2005.
- Сидоренко, Е.В. Мотивационный тренинг* / Е.В. Сидоренко. — СПб. : Речь, 2000.
- Скотт, Дж.-Г. Конфликты : пути их преодоления.* — Киев : Внешторгиздат, 1991.
- Смелзер, Н. Социология* / Н. Смелзер. — М. : Феникс, 1994.
- Современная энциклопедия : этикет* / авт.-сост. И.Е. Гусев. — Минск : Харвест, 2000.
- Социальные конфликты : экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения.* — Вып. 20 : Региональные конфликты : моделирование, мониторинг, менеджмент. — М. : Эдиториал УРСС, 2003.
- Социальная ответственность власти и бизнеса : сборник статей* / сост. Н.П. Зальвский. — Архангельск : Поморский ун-т, 2005.
- Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом* : учеб. пособие для вузов / В.А. Спивак. — СПб., 2000.
- Справочник по разрешению коммерческих споров в Российской Федерации* : пособие для коммерческих предприятий по использованию российской правовой системы разрешения коммерческих споров. — Министерство торговли США, 2000. — Октябрь.
- Тренинг, Н.Н. Управление конфликтами* : учеб.-практич. пособие для вузов / Н.Н. Тренинг. — М. : Приор, 1999.
- Тренинг персонала* : учеб. пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская, В.П. Неужин [и др.]. — М. : КНОРУС, 2005.

- Тульчинский, Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признака и уважения* / Г.Л. Тульчинский. — М. : Вершина, 2006.
- Турнер, Д. Ролевые игры : практич. руководство* / Д. Турнер. — СПб. : Питер, 2002.
- Уизерс, Б. Управление конфликтом* / Б. Уизерс. — СПб. : Питер, 2004.
- Управленческая деятельность : решения, тренинги, оценки* / К.Д. Скрипник, М.Н. Мокрянин, Л.В. Воробей [и др.]. — М., 1999.
- Уткин, Э.А. Этика бизнеса : учебник для вузов* / Э.А. Уткин. — М. : Зерцало, 2000.
- Фишер, Р. Подготовка к переговорам* / Р. Фишер, Д. Эртель. — М. : Филинь, 1996.
- Фишер, Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражений* / Р. Фишер, У. Юри. — М., 1990.
- Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе* : пер. с англ / М. Хаммер, Д. Чампи. — СПб. : Изд-во СПб. ун-та, 1997.
- Цзен, Н.В. Психотренинг : игры и упражнения* / Н.В. Цзен, Ю.В. Пахомов. — Изд. 2-е. — М., 1999.
- Чернышев, А.С. Практикум по решению конфликтных педагогических ситуаций* / А.С. Чернышев. — М., 1999.
- Честара, Д. Деловой этикет : паблик рилейшнз для всех и для каждого* / Д. Честара ; пер. с англ. Л. Бесковой. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001.
- Чумиков, А.Н. Связи с общественностью : учеб. пособие* / А.Н. Чумиков. — М. : Дело, 2001.
- Шейнис, М.Ю. Рабочая книга психолога организации* / М.Ю. Шейнис. — Самара : Издательский дом «Бахрах-М», 2005.
- Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями* : учеб. пособие / Г.В. Широкова. — СПб. : Изд. дом СПб. ун-та, 2005.
- Энциклопедия этикета* / сост. О.И. Максименко. — М. : АСТ ; Астрель, 2001.
- Юридический конфликт : сферы и механизмы* / отв. ред. В. Н. Кудрявцев. — Ч. 2. — М., 1994.
- Юридический конфликт : процедура разрешения* / отв. ред. В.Н. Кудрявцев. — Ч. 3. — М., 1995.
- Язык жестов* / сост. А.А. Мельник. — М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003.
- Ясин, Е. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики : начало проекта* / Е. Ясин, А. Яковлев. — М., 2004.

Учебное издание

Юрий Федорович Лукин

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ: УПРАВЛЕНИЕ
КОНФЛИКТАМИ
(MANAGEMENT OF THE CONFLICTS)**

Компьютерная верстка

Е. Костраменкова

Корректоры

Т. Андрианова, Т. Коновалова

ООО «Академический Проект»
Изд. лиц. № 04050 от 20.02.01.
111399, Москва, ул. Мартеновская, 3.
Санитарно-эпидемиологическое заключение
Департамента государственного
эпидемиологического надзора
№ 77.99.02.953.Д.000321.01.06 от 23.01.2006.

По вопросам приобретения книги просим обращаться

в ООО «Трикта»:

111399, Москва, ул. Мартеновская, 3.

Тел.: (495) 305 3702; 305 6092; факс: 305 6088

E-mail: info@aproject.ru

www.aproject.ru

Подписано в печать с готовых диапозитивов
Формат 84×108/32. Гарнитура Балтика. Бумага писчая.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 42,0. Тираж 3000 экз.
Заказ № .

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных
диапозитивов в ОАО «Дом печати — ВЯТКА».
610033, г. Киров, ул. Московская, 122.