

# ВВЕДЕНИЕ

**Свою собственную точку зрения  
я узнаю только после того, как о ней  
напишу.**

Михаил Жванецкий

Если бы меня попросили в одном слове раскрыть сущность феномена «управление», я бы сказал: «Развитие». Да, управление — это, прежде всего, развитие, улучшение, приращение количества и качества ресурсов, иных объектов, в отношении которых оно осуществляется. Целенаправленное, осознанное, более или менее. Организованное и скоординированное, в той или иной степени. Контролируемое, так или иначе. Развитие! Вот что такое управление.

И слова, производные от «управления», и словосочетания с их использованием отражают ту же сущность. Так, «управленческий» означает «предусматривающий развитие», или что-то с аналогичным значением.

Управленческий потенциал — совокупность возможностей для обеспечения развития. Управленческая задача — поиск условий для развития. Управленческое решение — нахождение и реализация этих условий.

А теперь внимание, вопрос: можно ли поделить пять пирожков между семью голодными едоками так, чтобы едоки остались довольными? Имеет ли эта задача — в ее данной формулировке — управленческое решение?



На мой взгляд, управленческого решения эта задача не имеет. Если кто-то один из задействованных в ней персон, отодвинув остальных, съест все пирожки, то насытится он ненадолго. Наступит новый день, а пирожки, увы, закончились. Если же эти едоки станут все-таки делиться снедью, проявляя свои лучшие человеческие качества, то разница невелика. И не наедятся вдоволь, и голод среди них наступит еще быстрее. И так, и по-другому, а все получается нехорошо.

К чему эта задача и эти рассуждения, спросите вы? — Да к тому, что в природе любого конфликта — бытового, производственного и даже политического — есть фактор ограниченности ресурсов. «И пряников, кстати, всегда не хватает на всех», — с грустью замечает Булат Окуджава. Пряников, пирожков, денег, перспективных должностей, нефтяных месторождений — какая разница! Не хватает — вот что принципиально важно. И самый главный вопрос: по какой причине не хватает?

Эта книга посвящена конфликтам как социальному явлению. Слово «конфликт», как известно, восходит к латинскому *conflictus* — столкнувшиеся. Из-за чего же происходят столкновения — конфликты между людьми? — Получается, из-за дефицита жизненно важных продуктов, возможностей и прочего, что принято объединять под общим названием «ресурсы».

Некоторые специалисты-конфликтологи, практики и теоретики, утверждают, что конфликт — естественное состояние для общества. Поскольку, дескать, человеческие потребности неограниченны, а ресурсы — наоборот. Вот и сталкиваются люди там и сям, в стремлении отвоевать себе место под солнцем. Интересы при этом у каждого свои, оттого и конфликты неизбежны.

Но так ли это на самом деле? — Опуская громоздкие по форме, но простые по сути доказательства, отвечу: «Не так!»

Представления об ограниченности наших ресурсов и возможностей — всего лишь следствие ограниченности наших представлений.

Слишком сложно, чтобы стать афоризмом? — Ну, и ладно. Скажу проще: люди часто жалуются на отсутствие денег, но мало кто признается в нехватке ума.

Похоже, это кто-то уже говорил до меня? Ничего, верную мысль не грех и повторить.

К чему я веду? А вот к чему. Если представлять себе конфликт как неизбежное, самой природой предопределенное, столкновение в борьбе за ограниченные ресурсы, то управленческого решения выработать невозможно. Как в задачке с пирожками и едоками.



Как же в подобном случае развиваться? Что и кого развивать, если принимать жестко поставленные условия: пирожков пять, едоков — семь.

Есть ли альтернатива такому мировоззрению? Что можно предложить взамен?

Прежде всего следует распрощаться с мифом об ограниченности ресурсов. Ресурсы — энергетические, пищевые, социальные, нравственные и т.д. — ограничены лишь нашей неосведомленностью об истинном положении вещей. Эта ограниченность, таким образом, относительно и условна. С этим и нужно разбираться, решая любой конфликт, как задачу.

Например, ситуацию с пирожками можно переформулировать: «Как случилось, что несколько голодных людей оказались заложниками дефицита продовольствия? Что конкретно привело к этому? Где, кем и какая именно была допущена ошибка, и как можно ее исправить? Что нужно предпринять, чтобы не делить несчастные пирожки, а научиться печь их в необходимом количестве, еще и на продажу?»

Вот это и есть управленческий подход. Как говорится, почувствуйте разницу!

Не безнадежная констатация краха и тупика, а активный поиск выхода из неблагоприятно сложившейся ситуации. Установление причин произошедшего сбоя и профилактика будущих подобных конфликтов.

Это осознание случившегося как этапа социальных отношений, как следствия ранее произошедших событий. Осознание системное, контекстное. Это контекстный подход к исследованию конфликта, если хотите.

Один из важнейших принципов гносеологии, науки о познании, гласит: хочешь понять явление — поднимись на более высокий уровень обобщения. Собственно, это сейчас и предлагается читателю: хочешь научиться управлять конфликтом, уходя от разрушения в строительство, в развитие, — сумей увидеть этот конфликт в контексте предшествующих и последующих событий.

Только не думай при этом, что контекстом является трагическая и неизбежная нехватка ресурсов. Ведь это не так.

Ошибки — вот что предшествует конфликту и служит его основной причиной. Их необходимо выявлять и исправлять. Ошибки поведения, взаимодействия во всех социальных сферах.

Предлагаю подробно и обстоятельно об этом поговорить.



# ГЛАВА 1

---

## КАК Г-Н ПОЛЯКОВ ЗАДУМАЛ УСТРАНИТЬ СВОИХ ПАРТНЕРОВ ПО БИЗНЕСУ, ИЛИ КОЕ-ЧТО О «СВЯЩЕННОМ» ПРАВЕ ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

*Трудись, чтобы в твоей душе не  
умерли те крошечные искры небе-  
сного огня, что зовутся совестью.*

Джордж Вашингтон

Начнем с наиболее актуального.

Тема управления конфликтами в производственной<sup>1</sup> организации крайне важна и настолько же, на мой взгляд, запущенна. Чего только не говорят, не пишут о производственных конфликтах! И от многих концепций веет безнадежностью.

---

<sup>1</sup> В широком смысле этого слова, в значении «производящей» товары, услуги и т.д.



Дескать, конфликты эти неизбежны, поскольку у людей всегда есть и будут разнонаправленные интересы. Следовательно, главное в конфликте — не оплошать. Не дать другим манипулировать собой и, по возможности, научиться манипулировать другими, выстраивая выгодную для себя стратегию поведения.

А ведь это в корне неверно. Это изначально деструктивная точка зрения. Забегая несколько вперед, скажу: **«Наша главная задача — победить конфликт, а не дать конфликту одержать победу над деловыми отношениями».**

Когда-то я получал по почте журнал «НЛ Сити», в котором из номера в номер публиковались поучительные истории из жизни деловых людей. В каждой речь шла об ошибках, совершенных участниками бизнеса при построении взаимоотношений. Их общий итог был плачевен и закономерен — разрушительный конфликт.

Хитроумные авторы статей никогда не ставили в рассказанных историях точку — всегда многоточие. И всякий раз спрашивали читателей: «Как поступить героям, чтобы избежать полного фиаско?» Очень интересный практикум для ума. И называлась эта рубрика «Психология успеха».

Предложенные к обсуждению ситуации комментировали менеджеры, юристы, финансисты и даже отдельные председатели советов директоров компаний. Вот только психологов среди комментаторов почему-то не было. Вопреки названию рубрики.

То ли редакторы журнала не удосужились найти специалистов по психологии бизнеса, то ли эти специалисты давали такие советы, что даже видавшие виды и привыкшие ко всему редакторы воздерживались от их публикации?

Не знаю, но считаю это несправедливым. Если уж психология, то пусть будет именно психология. Ведь в основе деловых отношений лежат прежде всего психологические закономерности, а не то, о чем думают многие. И даже то, о чем они непрерывно думают (я имею в виду деньги), на девяносто девять процентов — чистая психология.

.....  
Пытаясь объясняться на языке бизнеса, мы на самом деле говорим о своих надеждах, опасениях, нереализованных потребностях, неразделенной любви, о счастливом товариществе, мудрой человеческой зрелости, радости общения, об ответственности и самоуважении, и так далее, и тому подобное.  
.....



Только не каждый участник этих принципиально важных диалогов способен интерпретировать сказанное другими, как следует. Понять его истинный смысл.

В результате, казалось бы, произнесены разумные слова и удачно сделано дело — а в душе горечь поражения. «Послевкусие медной пуговицы», как сказал кто-то из великих. Но почему? И когда же мы научимся правильно понимать себя и других и действовать так, чтобы всем, без исключения, это было выгодно?

Вы полагаете, это утопия? Невозможно осчастливить всех? — А вот я берусь доказать обратное. Что вы на это скажете?

Я берусь доказать, что любой поступок только тогда принесет пользу человеку, когда он будет совершен в интересах других людей. Что не станет реальным победителем тот, кто, как ему кажется, обыграл другого. Его сиюминутная победа утонет в море поражений, неотступно следующих за подобными иллюзорными «выигрышами».

И я говорю не про какой-то зловещий и непознаваемый «перст судьбы», а про вполне внятные и поддающиеся анализу закономерности человеческого поведения. О существовании которых, кстати, обязан знать каждый.

Вижу, вижу, как некий, бойкий и молодой, господин досадливо машет рукой. Какая, дескать, ерунда! Я побеждал, побеждаю и буду побеждать всех, кто будет мне проигрывать. Жизнь — борьба. Пусть неудачник плачет!..

Отвечу этому развоевавшемуся юноше словами народной песни: «Головка победная — неразумная». Скольких господ постарше, поумнее и повлиятельнее, говоривших с горечью: «Деньги есть. Все есть. А счастья — нет», повидаль я на своем веку! О чем они грустили? Чего никак не могли досчитаться в своей судьбе, пересчитывая в подвалах золотые цехины? Почему корили себя за прожитые зря годы, отмахиваясь от болтливых утешителей и молчаливых завистников?

.....  
Да, господа, у меня есть ключи от счастья, но они с трудом поворачиваются в головах предубежденных и скептически настроенных людей. Однако выход есть — будем рассуждать и искать логику нашей жизни вместе.  
.....

Похоже, они и вправду говорили о счастье. Они не знали, что это такое. А автор этих строк, стало быть, знает? — Да, знаю. И с удовольствием вам расскажу.



Впрочем, для начала мы спустимся с небес на землю и займемся-таки одной из журнальных историй.

Значит ли это, что я весь наш разговор и дальше намерен строить на комментариях кем-то выдуманных сюжетов? Нет, разумеется. У меня предостаточно собственных наблюдений, за тридцать-то лет профессиональной деятельности, сочетающей в себе управление и психологию. Но начинать предполагается с разминки.

Давайте же разомнемся и мы, прежде чем приступить к серьезному исследованию причин производственных конфликтов (и вообще конфликтов), а также способов управления конфликтами. Итак, вот вам история<sup>1</sup>.

**«Пайщик и гендиректор компании «Компсервис» Поляков отдает заказ на рекламу фирме своей жены. Это заставляет другого партнера, Федора Радченко, задуматься о правомерности сделок с заинтересованностью. Рассказ ведется от лица Радченко.**

На отдыхе, плавая в бассейне, я неожиданно столкнулся с Егором Серовым.

— Знаешь, я тут на днях с Оганесяном говорил, — начал Серов. — Ну, ты знаешь Оганесяна?

Еще бы я не знал Оганесяна — владельца и генерального директора известного рекламного агентства «Лойра».

— Так вот, ему Алферов предложил выполнить крупный заказ, — по выражению моего лица Сергей понял, что я понятия не имею, кто такой Алферов. — Ты не знаешь Алферова? И «Жанет» тоже? Странно. В общем, это небольшое рекламное агентство, Алферов — его директор... Короче, Алферов получил заказ на масштабную рекламную кампанию в регионах. При том что фирма «Жанет» регионами не занимается. Но отказываться Алферов, конечно, не стал — он просто решил передать заказ «Лойре». Оганесян тоже не дурак, согласился. А потом как-то узнал, что сумма, которую Алферов обещал ему за работу, — лишь половина того, что получила «Жанет». А это очень неплохие деньги.

Такое случается сплошь и рядом. Видимо, заказчик заинтересован, чтобы деньги попали именно к «Жанет». Но при чем тут я? Серов, видимо, уловил мое недоумение.

— Я же сказал, — он придвинулся ко мне поближе, — странно, что ты не знаешь «Жанет».



<sup>1</sup> Опубликовано в «НЛ Сити» № 11, август-сентябрь 2007 г., автор материала Анна Натитник.

Оказывается, заказчик рекламной кампании — фирма «Компсервис» (я, на минуточку, ее акционер). Мы действительно выходим в регионы и планируем проводить рекламную кампанию в нескольких крупных городах. И я знал, что фирма ищет подходящее агентство, и был уверен, что мы объявим тендер. А вот что заказ уже кому-то отдали, я слышал впервые. Почему разработку рекламной кампании поручили именно фирме «Жанет»? Все оказалось очень просто: этой фирмой владеет Жанна Полякова. «Компсервис» — частная компания, у нее три пайщика: Сергей Петрович Поляков, Сергей Соловьев и я. Поляков еще и генеральный директор. Жанна Полякова, соответственно, жена Сергея Петровича. Получается, Поляков отдал заказ агентству своей жены и заплатил ей кругленькую сумму за работу, которую она просто не в состоянии выполнить».

Ситуация, в первом приближении, понятная. Хотя, по мнению некоторых экспертов, она характерна больше для прошедшего периода российского бизнеса, чем для наших дней. Дай-то Бог! В журнале ее комментируют трое специалистов: менеджер по закупкам, консультант по управлению бизнесом и адвокат. Все они — реальные люди, в отличие от придуманных персонажей кейса. Вот извлечения из их суждений:

**Менеджер по закупкам:** «В условиях высокой медиаинфляции и растущей конкуренции эффективность каждой инвестированной копейки приобретает особенное значение для любого рекламодателя. Не создав в компании прозрачных бизнес-процессов по выбору партнеров и не наняв ответственную команду профессиональных специалистов по рекламе, совладельцы бизнеса обречены на сомнения. Между компаньонами всегда наступает момент, когда доверительные приятельские взаимоотношения должны трансформироваться в прозрачные партнерские, иначе совместная собственность никогда не станет полноценным бизнесом. На месте Федора Радченко я бы не развивала конфликт с Поляковым, однако уже на ближайшем совещании поставила бы вопрос о срочном поиске менеджера по рекламе».

**Бизнес-консультант:** «Основная проблема «Компсервиса» в том, что акционеры заранее, «на берегу», не договорились, как будут вести дела, распределять прибыль и работать со связанными сторонами. Когда возникают ситуации, подобные описанной, то из-за потери доверия между партнерами бизнесу, скорее всего, грозит катастрофа... Партнеры, тем более, если такие разногласия возникли у них впервые, должны признать свои ошибки и пойти на компромисс.





Раз они до сих пор не подписали соглашение о ведении совместного бизнеса, нужно постараться сделать это сейчас, чтобы в будущем работать четко и слаженно. Если попытка восстановить баланс интересов удастся — замечательно. Если нет, то партнерству придет конец».

**Адвокат:** «Закон говорит: договор, который директор одной компании заключает с другой компанией, принадлежащей его жене, — не что иное, как сделка с заинтересованностью. Такие сделки должны быть либо одобрены советом директоров, либо собранием участников или акционеров, причем заинтересованное лицо не имеет права голоса. Здесь решение директор «Компсервиса» принял единолично. Что тут можно предпринять? Сделку можно оспорить в гражданско-правовом поле либо дать ей уголовную трактовку. Можно, конечно, прийти к Полякову с юристом или хотя бы с правовым заключением, полученным у юриста. Но, предъявляя претензии Полякову, Федор должен понимать, что на него самого можно собрать еще больший компромат».

Обратите внимание: бизнес-консультант и адвокат в своих комментариях и советах исходят из того, что между партнерами по бизнесу изначально существует конфликт интересов, т.е. у каждого из них своя жизнь, свои взгляды и планы на настоящее и будущее. Каждый, спроси только его мнение, захотел бы всю фирму забрать себе — а как же иначе? Ведь все люди таковы.

Принимая эту позицию за основу, бизнес-консультант сетует, что партнеры не договорились заранее, не распределили между собой права и свободы. Ведь уже в процессе такого распределения они могли бы найти компромисс, «баланс интересов».

Адвокат, как и многие юристы, больше склоняется не к компромиссу, а к конфронтации. Он советует только более тщательно определиться с инструментом борьбы — будет ли это гражданский иск или уголовный процесс. Но честно предупреждает: можно нарваться на ответные действия. Сказано ведь: «Кто убивает, сам будет убит. Кто приказывает убивать — сам будет убит по приказу».

Менеджер по закупкам делает акцент на совершенствовании системы управления бизнесом. При этом не разводит партнеров, как бойцов-соперников, по углам. Называет их уважительно: «совладельцы». Но предупреждает о необходимости расставить в компании профессионалов на отведенные им места, а также о неизбежной трансформации приятельских отношений в полноценные партнерские.

Признаюсь сразу, эта точка зрения мне импонирует больше. Хотя и не вполне понятно, что именно сделает этих людей полноцен-



ными партнерами. Неужели юридически грамотно оформленные договоренности? — Верится с трудом. Залог их партнерства в успешном бизнесе. Но это — не единственное условие.

Поставьте себя на место Полякова. Вы круглые сутки «горите» на работе, тратите силы, нервы, здоровье. Это вы создали компанию «из миража, из ничего», из фантазий и относительно небольших первоначальных взносов соучредителей. И при этом вынуждены делиться с ними прибылью, успехом, хотя они настолько устранились из процесса управления, что даже не в курсе, кому отдаются важные заказы. Узнают об этом случайно, от знакомых. Захотите ли вы отдать им незаработанное? Точнее, заработанное вами в поте лица? Только не надо торжественных поз. Скажите прямо и честно: «да» или «нет»?

Пока вы думаете над ответом, я тот же вопрос задам грузчику, которому два его приятеля купили складчину лямку и брезентовые рукавицы, а сами ушли по своим делам.

Пока они прохлаждались (а может быть, что-то приобретали для себя, кто знает), этот грузчик перетаскал пять тонн груза и заработал три тысячи рублей. И вот его друзья возвращаются и требуют отдать им две тысячи из трех. «А как же, ведь мы — партнеры!» — Заявляют они.— «Мы же дали тебе орудия труда. Что бы ты был без них?»

Грузчик, в отличие от искушенных юристов, знает, что следует им ответить. Он — честный и справедливый человек — вернет им лямку и рукавицы, оплатит их почасовую аренду. А в следующий раз возьмет все необходимое ему для работы там, где дешевле. И прибыль оставит себе. На развитие предприятия.

А как же «священное» право частной собственности? — К черту его! «Наследовать достоин только тот, кто может к жизни приложить наследство». Это Гете сказал, в своем бессмертном «Фаусте». А эта вещица посылнее Гражданского кодекса.

.....

Тот, кто пытается объявить право частной собственности священным — незабываемым и нерушимым несмотря ни на что — лишь ставит неопрытную заплату на прорехе в системе управления общественными ресурсами.

.....

Да, собственник должен быть уверен, что все, чем он управляет, по праву принадлежит ему. Иначе он откажется от управления. Кто же спорит? Только право это распространяется на весь период управления собственностью. И заканчивается с окончанием этого периода.

