

*П.В.Малиновский,  
кандидат философских наук,  
ИНИОН РАН*

## **Об одном перспективном методе решений конфликтных ситуаций на предприятиях**

**О**тставками правительств В.С.Черномырдина и С.В.Кириенко и завершением еще одной попытки разрешения "кризиса догоняющего развития" ознаменовался 1998 г. Серия либеральных реформ 1992—1997 гг. призвана была, по замыслу ее вдохновителей, обеспечить России достойное место среди развитых стран, сделать ее членство в "Большой восьмерке" не символическим, а реальным. История же таких попыток разрешения Россией "кризиса догоняющего развития" в Новое время имеет, по крайней мере, 300-летнюю историю, если взять за точку отсчета эпизод, знакомый нам всем по картине В.М.Васнецова "Утро стрелецкой казни". Но какую бы стратегию модернизации ни избирали российские правители за последние 300 лет — форсированную ли модернизацию, забегающую ли вперед, в коммунизм — итог оказывался все тем же: российский Ахиллес так и не может догнать черепаху прогресса!

### **Россия в "зоне бифуркаций"**

Была ли альтернатива пути, избранному Россией в начале 90-х годов? В ситуации глобальной неопределенности, которая стала очевидной после крушения восточноевропейских коммунистических

режимов и распада СССР, можно говорить о четырех основных сценариях глобального (цивилизационного) развития. Это сценарии: 1) культурной ассимиляции, предполагающей сохранение доминирования рыночных ценностей (мир как совокупность взаимосвязанных глобальных рынков); 2) культурной поляризации, означающий возобновление глобальной конфронтации между самостоятельными частями мирового целого (раньше Восток—Запад, теперь Север—Юг, или вариант конфликта традиционных цивилизаций); 3) культурной изоляции и автаркизации частей складывающейся глобальной цивилизации, что фактически означает ее распад; 4) торжества культурного плюрализма, когда в рамках глобальной цивилизации открываются широкие перспективы для сотрудничества и развития различных культур, составляющих ядро конфессиональных цивилизаций, но в рамках единой суперцивилизации, ядром которой становятся профессиональные сообщества и сети.

Таким образом, Россия (точнее, СССР) в 80—90-х годах оказалась в "зоне бифуркаций", обусловленной этой ситуацией глобальной неопределенности. И своеобразными "аттракторами" оказались четыре культурных архетипа, доминирование институциональных систем которых предопределяет тенденции глобального развития, находящие выражение в указанных сценариях. Для первого сценария — это "культура конкуренции" (индивидуализм, дух предпринимательства, либеральная система ценностей), для второго — "культура конфронтации" (иерархизм, бюрократическое оформление самоценности государственного устройства, имперское мышление), для третьего — "культура консолидации" (фаталистическое восприятие мира, органические формы организации социальной жизни с их установкой на самодостаточность и исключительность), для четвертого — "культура кооперации" (равноправное партнерство, всеобъемлющее и компетентное участие каждого в общественной жизни, демократические ценности).

И хотя в 1992—1993 гг. Россия пошла по пути форсированной реализации первого сценария, кризис 1997—1998 гг., трансформационный по своей природе, показал, что динамика исторической ситуации не столь однозначна: вытеснение старых культурных стереотипов новыми сопровождается деградацией последних, если в социокультурной жизни, представляющей причудливую и подвижную смесь институциональных систем, начинает доминировать культура конфронтации. В результате мы имеем дело с затяжным институциональным кризисом, и политическая жизнь страны превращается в столкновение фундаменталистских течений различного толка, когда с социалистическим и религиозным фундаментализмом соперничает, по меткому выражению Дж.Сороса, "рыноч-

ный фундаментализм". Как следствие, налицо углубление институционального кризиса, успешное разрешение которого возможно, если мы будем эффективно и скоординированно действовать на всех уровнях кризисной ситуации.

### **Уровни институционального кризиса**

Если под институциональным кризисом понимать радикальную смену культурных архетипов институциональных систем, то можно говорить о следующих уровнях проявления этого кризиса.

1. Конфликты интересов между институциональными структурами, социальными группами и отдельными индивидуумами, имеющие самую разнообразную природу.
2. Различного рода дисфункции в деятельности институциональных систем.
3. Кризисные явления, связанные с фазовыми переходами в эволюционных циклах институциональных систем.
4. Динамические изменения в системах институциональных ценностей (сдвиг, замещение, вытеснение социокультурных доминант).

Последовательный переход в анализе институционального кризиса от первого к четвертому уровню позволяет оценить степень его глубины, а также раскрыть причины возникновения конфликтных ситуаций в социуме и наметить эффективные пути их разрешения. При этом принцип "постчернобыльского мышления", которого следует придерживаться в ситуации глобальной неопределенности ("зоне бифуркаций"), гласит: "Мысли глобально — действуй локально; мысли локально, но помни, что твои действия могут иметь глобальные последствия".

Анализ путей практического разрешения конфликтных ситуаций, вызванных институциональным кризисом, требует привлечения методологических подходов и инструментария многих социальных и гуманитарных наук, социальных технологий и культуротехнических практик. Это комплексирование подходов само по себе представляет уникальную методологическую проблему, без решения которой любые одномерные или частичные подходы обречены на неудачу либо на поверхностные, краткосрочные положительные эффекты. Поэтому представляет интерес опыт подобного комплексного разрешения конфликтных ситуаций в многоликом мире институциональных изменений, происходящих в России на исходе века. Частным примером такого случая является проведение в 1993 г. всероссийского конкурса на замещение должности директора шахты "Воргашорская" (г. Воркута) — крупнейшего в Европе и второго по мощности угольного комплекса в России.

## Опыт локального разрешения институционального кризиса (на примере шахты "Воргашорская")

На рубеже 1992—1993 гг. угольная отрасль России вступила в эпоху структурных изменений: начался процесс приватизации и одновременно менялась вся система управления угольной промышленностью страны. В этой ситуации смещение директора шахты и ее захват силой сторонниками одного из местных профсоюзов, лидер которых был избран "народным директором", стал тревожным симптомом глубокого институционального кризиса управленческих структур угледобывающего комплекса страны. Шахта "Воргашорская" в свое время не вошла в объединение "Воркутауголь", а руководителей создаваемой государственной компании "Росуголь" бастующие шахтеры просто не пустили на территорию шахты. К середине января 1993 г. локальный кризис потери управляемости шахтой вылился в открытый политический конфликт "низов" и "верхов", бастующая шахта ежедневно теряла до 1,5 млн руб., и стороны были готовы к продолжению силовых действий.

В начале февраля 1993 г. руководство компании "Росуголь" — в высшей фазе развития конфликта — привлекло к переговорному процессу с представителями профсоюзов бастующей шахты междисциплинарную группу специалистов (из академических структур и Роскадров). Это и позволило разрешить его по классической схеме: локализация конфликта — налаживание переговорного процесса — институциональное нововведение, разрешающее конфликтную ситуацию. Идея проведения конкурса на замещение должности директора шахты, опиравшаяся на опыт конкурсного отбора руководителей в объединении "Севрыба" в 1988 г.<sup>1</sup>, оказалась конструктивным механизмом разрешения конфликта на предприятии.

Выбранная специалистами роль независимых исследователей, осуществляющих в конфликтной ситуации различные социальные исследования действием, дала возможность "купировать" разрастание конфликта и отыскать оптимальные варианты его разрешения. Обсуждение условий проведения конкурса во время полевых экспедиций исследовательских групп на шахту в марте—апреле 1993 г. позволило постепенно наладить переговорный процесс с привлечением всех заинтересованных сторон. Институционализация "переговорного пункта" в виде конкурсной комиссии (в соответствии с приказом по Минтопэнерго России в нее вошли представители всех профсоюзов, действовавших на шахте, "Росугля" и исследовательской группы) впервые за многие месяцы конфликта

---

<sup>1</sup> *Малиновский П.В.* Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр // *Управленческие нововведения и игропрактика.* М., 1990. С. 75—102.

конституировала орган управления, который признавали все конфликтующие стороны. Принятые конкурсной комиссией документы регламентировали ее деятельность (с правом вето по ключевым вопросам каждой из сторон) и порядок проведения самого конкурса.

Одобренная этой комиссией "конструкция" конкурса разрешала противоречие в подходах к кадровой политике между независимым профсоюзом шахты и директорским корпусом угольной отрасли: первые, ссылаясь на устаревшие, но не отмененные положения Устава шахты "Воргашорская", настаивали на проведении выборов руководителя; вторые считали, что на этот пост следует подобрать специалиста, отвечающего вполне определенным квалификационным требованиям, включая значительный стаж работы на руководящих должностях в отрасли. Подлинной альтернативой обоим этим подходам стала процедура кадрового отбора, реализованная в ходе конкурса. Он проходил как открытое соревнование специалистов, степень готовности которых к ответственной работе проверялась с помощью тестовых процедур, независимой экспертной оценки публичного выступления претендента и, наконец, результатов общешахтного опроса общественного мнения.

Моментом истины стал заключительный этап конкурса, который профсоюзная конференция шахты попыталась превратить в выборы. Но итоги опроса лишь подтвердили общие результаты предшествующих этапов<sup>1</sup>. И тот факт, что шахта "Воргашорская" на протяжении пяти с лишним лет (вплоть до осени 1998 г.) всего один раз "легла" в однодневную забастовку солидарности, продемонстрировал, сколь эффективным инструментом разрешения конфликтной ситуации оказался разработанный метод партиципаторного политического исследования действием.

### Уроки, которые мы не извлекаем...

Обращение к опыту проведения Всероссийского конкурса на шахте "Воргашорская" имеет не только исторический (успешная реализация стратегии "культурного плюрализма" в ходе разрешения конфликтной ситуации в локальной точке системного кризиса как альтернатива тем стратегиям, которые возобладали в политической жизни страны в последующие годы), но и практический интерес. Похоже, что в августе 1998 г. Россия вновь оказалась в "точке бифуркации", и значит, что методология управления кризи-

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А., Малиновский П.В. Организация конкурсного отбора руководителей акционируемых предприятий (опыт проведения Всероссийского конкурса на должность руководителя шахты "Воргашорская") // Вестник государственной службы. М., 1993. № 11. С. 30—35.

сом, основанная на культуре кооперации, получила еще один шанс на институционализацию в нашей стране.

*Урок первый.* Разрешение локальных конфликтных ситуаций на предприятиях в условиях институционального кризиса может быть успешным, если имеется гибкая четырехуровневая стратегия действия, которая предполагает учет:

расклада сил вовлеченных в конфликт сторон, их интересов, целей и стратегий поведения (первый уровень);

основных причин, вызвавших дисфункцию институциональной системы предприятия (второй уровень);

трансформационных процессов, определяющих динамику фазового перехода институциональных систем — предприятия, отрасли, государственного управления (третий уровень);

смены социокультурных доминант — в стране, отрасли, регионе и на предприятии (четвертый уровень).

Цель этой стратегии — эффективные институциональные изменения. В ходе разрешения кризисной ситуации на шахте "Воргашорская" (учитывая политическую подоплеку конфликта — борьбу за власть на одном из самых рентабельных предприятий угольной отрасли) первоочередной задачей был переход от доминировавшей культуры конфликта к культуре кооперации. Или, если говорить о политической культуре предприятия, переход от модели "политического ринга" к модели "политического процесса". Механизмом такого перехода и стал Всероссийский конкурс, способствовавший возникновению и институционализации отдельных новых элементов в практике управления персоналом в угольной промышленности (в частности, по результатам конкурса в "Росугле" была создана психологическая служба). Однако отработанная в ходе конкурса технология отбора кадров так и не получила распространения. Почему?

*Урок второй.* Реализованная в ходе конкурсного отбора на шахте "Воргашорская" методология ситуационного конструирования, предполагавшая комбинирование всех необходимых и доступных методов, выглядит как слишком изоциренный инструментарий для рутинных кадровых задач, пусть даже их неэффективное решение и чревато закрытыми или открытыми затяжными конфликтами на предприятиях. Понимание того, что мы имеем дело с кризисом институциональной системы, побуждает искать и находить оптимальные варианты институциональных инноваций, призванных локализовать и разрешить конфликтную ситуацию на предприятии, именно исследовательскими методами. Методы исследования действием позволяют генерировать многовариантную гипотетическую модель развития конфликта и в конечном счете реализовывать оптимальную схему совместных действий всех его сто-

рон или участников. Такая модель позволяет в ходе социально-экспериментального нормотворчества гибко, динамично и оперативно корректировать процессы когнитивной и социальной институционализации.

Что касается шахты "Воргашорская", то построение и реализация этой модели шли поэтапно. В марте 1993 г., когда одновременно строилась аналитическая модель кризисной ситуации и апробировалась в ходе полевых исследований сама гипотеза конкурсного отбора; в апреле разрабатывались варианты конкурса и подбирались кандидатуры в конкурсную комиссию; в мае в ходе обсуждения и принятия окончательного варианта проведения конкурса шел процесс самоорганизации конкурсной комиссии и выявления критериев оценки претендентов; в июне реализация конкурсных процедур сопровождалась поэтапной корректировкой балльной системы подсчета результатов (а он велся в автоматизированном режиме), поскольку конкурсная комиссия, не имея опыта проведения подобных процедур, а priori постановила исходить при подсчете баллов из формального равенства этапов конкурса, так что на каждом из этапов претендент мог набрать одну и ту же максимальную сумму баллов. Но какова была в этом случае степень надежности применявшихся методов оценки?

*Урок третий.* То, что все предлагавшиеся варианты решения практически любой проблемы носили политический характер, стало очевидно исследователям после первой же экспедиции в Воркуту в марте 1993 г. Поэтому проводившийся социальный эксперимент сознательно строился как политическое исследование действием. В апреле 1993 г. границы политической ситуации, в которой пришлось действовать организаторам конкурса, существенно расширились. Достаточно сказать, что официальное объявление о проведении Всероссийского конкурса появилось два дня спустя после того, как стали известны результаты общенационального референдума, и политическое противостояние Президента и Верховного Совета вступило в новую фазу развития. Поэтому вопрос о научной валидности методов и процедур оказался тесно связанным с проблемой политической валидности предлагаемых исследователями решений<sup>1</sup>.

Если научная валидность зависит от того, насколько объективны исследовательские методы и насколько строго мы им следуем, то политическая валидность определяется тем, чей авторитет освящает получаемые результаты. Междисциплинарный характер исследовательского проекта (оценка претендентов шла по трем блокам: специальные знания, умения и навыки управленческой дея-

---

<sup>1</sup> Beer F.A. Validities: a Political Science Perspective // Social Epistemology. Philadelphia, 1993. Vol. 7. N 1. P. 85—105.

тельности, личные качества), наличие в каждой научной области своих авторитетов лишь обострили проблему политической валидности, поэтому необходимо было жесткое следование взаимосогласованным стандартам (научной валидности) любой профессиональной деятельности, представители которой в качестве экспертов привлекались к конкурсным процедурам. Отсюда очень высокие требования к профессионализму экспертов, специальные меры, принятые для того, чтобы устранить любое подозрение в предвзятости экспертных оценок или нарушении принципа равных возможностей для всех конкурсантов. Без соблюдения этих условий Конкурс как выстраивание политического процесса мог легко превратиться в политическое шоу, камуфлирующее закулисную реализацию модели "политического рынка", а риск возвращения к модели "политического рынка" неизмеримо возрастал.

Профсоюзная конференция шахты "Воргашорская", ознакомившись с результатами первых двух этапов конкурса, признала объективность полученных результатов и сочла их полезными с информационной точки зрения, но легитимными согласилась считать лишь результаты предстоявшего общешахтного референдума (опроса общественного мнения). Таким образом, конфликт вновь переходил в открытую конфронтацию, и вопрос о политической валидности результатов всего конкурса приобретал ключевое значение для разрешения конфликтной ситуации на шахте. Принятое на профсоюзной конференции компромиссное "соломоново" решение — представить в Минтопэнерго России отдельно результаты двух первых этапов конкурса и общешахтного референдума — на деле означало, что не только ответственность за итоги конкурса делегируется "наверх", но и конфликт грозил возобновиться с новой силой, если эти результаты разойдутся в решающем пункте: кто именно достоин занять должность директора шахты "Воргашорская".

В ситуации обострения конфликта политическая валидность результатов конкурса резко снижалась, и его последний этап должен был показать, сколь высока научная валидность применявшихся методов. Тщательное соблюдение всех норм и процедур демократического волеизъявления работников шахты, высокий уровень явки на опросный пункт никому не позволил усомниться в результатах рейтингового голосования, которые подтвердили итог первых двух этапов. Таким образом, конкурсная комиссия могла рекомендовать Минтопэнерго России единственную кандидатуру на пост директора шахты — главного инженера, исполнявшего в то время по приказу министерства обязанности директора. Что же позволило в рамках парадигмы конкурсного отбора органично — в конфликтной ситуации! — совместить две другие парадигмы кадровой работы (подбор кандидатуры вышестоящим начальством и



выборы руководителя трудовым коллективом) и, главное, получить когерентные результаты?

*Урок четвертый.* Принцип всеобъемлющего и компетентного участия всех заинтересованных в разрешении конфликта сторон стал ключевым элементом реализованной в ходе Всероссийского конкурса на шахте "Воргашорская" методологии исследования действием. Максимально широкое вовлечение всех работников шахты, специалистов отрасли в разработку конкурсных процедур и системы оценки (через установление на основе проводимых опросов и интервью средневзвешенных коэффициентов предпочтительности по каждому критерию) стало гарантией того, что отбор претендентов на должность директора проводился с учетом как действующих в угольной промышленности профессиональных стандартов, так и интересов коллектива шахты "Воргашорская". Эффективность этой предварительной исследовательской работы и продемонстрировал заключительный этап конкурса. Несмотря на известное блокирование профсоюзной конференцией информации о ходе конкурса (подготовленный видеофильм о его втором этапе с записью публичных выступлений конкурсантов так и не был показан, как это изначально планировалось конкурсной комиссией, работникам шахты перед проведением общешахтного опроса общественного мнения) коллектив шахты достаточно хорошо представлял себе потенциал каждого претендента. Все они проработали не один год на шахте, а процедура конкурса предусматривала на первом этапе обязательные встречи каждого из них с коллективами смен и крупных структурных подразделений.

Стратегия, нацеленная на формирование в ходе конкурса элементов новой — партиципаторной<sup>1</sup> — организационной культуры (ядром которой является демократическая форма управления), себя вполне оправдала. Над доминировавшими на шахте "Воргашорская" культурами консолидации и конфликта, а также сравнительно недавно институционализировавшейся культурой конкуренции возникли новые институты культуры кооперации:

культура конфликта, которая находила свое выражение в противостоянии "верхов" и "низов", трансформировалась в равноправное партнерство конфликтующих сторон в решении самых болезненных проблем;

культура конкуренции стала основой для открытого соревнования претендентов в конкурсе на должность директора шахты;

в культуре консолидации происходила переакцентация на ценности профессиональной деятельности.

Своеобразный "конкурс" шел на протяжении всего проекта и в группе исследовательского сопровождения, и внутри самой кон-

---

<sup>1</sup> Participatio — участие (*лат.*)

курсной комиссии. Отбор исследователей осуществлялся на основе достаточно жестких профессиональных критериев, каждая "экспедиция" в Воркуту проводилась специальными командами, подбиравшимися исходя из принципов взаимодополняемости и взаимозаменяемости. Уровень профессиональной и личной ответственности находился в прямой зависимости от свободы выбора участником проекта своей профессиональной роли, но его профессиональная позиция должна была быть четко определена, поскольку без этого не могла сложиться атмосфера взаимного доверия в команде, столь необходимая в кризисной ситуации. Показательно, что эти же принципы профессиональной этики постепенно стали определять и стилистику работы самой конкурсной комиссии. С этим обстоятельством были связаны замена в мае одного из представителей от "Росугля", а в июне 1998 г. фактический отказ от продолжения работы в комиссии двух представителей от независимого профсоюза шахты "Воргашорская".

Институционализация элементов партиципаторной организационной культуры в ходе конкурса стала решающим фактором успешной реализации всего проекта. Но может ли этот опыт найти применение в современных условиях?

*Урок пятый.* Практика антикризисного управления в нашей стране имеет сравнительно небольшую историю, но уже за эти четыре-пять лет существенно менялись законодательство по делам о несостоятельности, формы подготовки и организации деятельности арбитражных управляющих. Однако практически любой случай правоприменения этого законодательства сопряжен с конфликтной ситуацией на кризисном предприятии, которая нередко принимает экстремальные формы (затяжные забастовки, попытки захвата предприятий и т.п.). Арбитражных управляющих с самого начала готовили как специалистов по разрешению конфликтных ситуаций, но навыков формирования партиципаторной организационной культуры им до сих пор не прививают, да и квалифицированная "команда сопровождения" законодательством не предусмотрена. Поэтому стороны конфликтов на кризисных предприятиях столь редко прибегают к стратегии сотрудничества. Ситуация усугубляется, если на предприятии действуют несколько профсоюзов, поскольку персона арбитражного управляющего может стать предметом непримиримого конфликта между собственниками и различными профсоюзными организациями. Опыт разрешения конфликтной ситуации на шахте "Воргашорская" показал, что в конфликтной ситуации необходима технология конкурсного отбора. Не следует ли подумать о соответствующем изменении законодательства, чтобы повысить эффективность деятельности арбитражных управляющих, хотя бы в тех случаях, когда их назначения происходят в ситуации открытого конфликта?