

5. Effekt social'noj leni (Effekt Ringel'mana) [Elektronnyj resurc]. – Rezhim dostupa: <https://psyfactor.org/personal/personal25-06.htm>. Data dostupa: 26.09.2023.

6. Stepanovskih, A. S. Ekologiya: uchebnik dlya vuzov. – M. : YUNITI-DANA. – 2001. – 703 s.

7. 10 principov Uil'yama Dzhejmsa » [Elektronnyj resurc] / Nauchnaya Rossiya. – Rezhim dostupa: <https://scientificrussia.ru/>. – Data dostupa: 29.09.2023.

8. Vinichenko, V. A. Vliyanie gendernyh razlichij na formirovanie trudovyh cennostej rabotnika / V. A. Vinichenko, T. V. Kochergina, M. V. Selezneva // Ekonomika truda. – 2022. – Tom 9. – № 11. – S. 1757–1778.

9. Yamshchikova, T. N. Transformaciya celej i prioritetov uchastnikov social'no-trudovyh otnoshenij v ramkah teorii pokolenij / T. N. Yamshchikova, I. V. Skoblyakova, D. A. Buhtiyarova // Ekonomika truda. – 2019. – Tom 6. – № 4. – S. 1437–1446.

© Petrovich M.V., 2023

УДК 331.44

СУЩНОСТЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ АСИММЕТРИЧНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

М. В. Петрович

УО «Белорусский государственный экономический университет»
Республика Беларусь, 220070, г. Минск, Партизанский проспект, 26
pmv4884@ mail.ru

В статье рассматривается сущность такого нового в управлении понятия как «асимметричные конфликты». Анализируются особенности и условия возникновения. Подчеркивается инструментальное содержание асимметричного конфликта. Приведены структурные элементы такого конфликта, способы его формирования и регулирования.

Ключевые слова: конфликт, асимметрия, власть, информация, цели, особенности, регулирование.

NATURE AND REGULATION OF ASYMMETRIC CONFLICTS IN ORGANIZATIONS

M. V. Petrovich

Belarusian State University of Economics,
Republic of Belarus, 220070, Minsk, Partizansky Prospekt, 26
pmv4884@ mail.ru

The article examines the essence of such a new concept in management as “asymmetric conflicts”. The features and conditions of occurrence are analyzed. The instrumental content of the asymmetric conflict is emphasized. The structural elements of such a conflict, methods of its formation and regulation are given.

Key words: conflict, asymmetry, power, information, goals, features, regulation.

Бесконфликтных организаций не бывает. Конфликтные явления считаются неотъемлемой характеристикой и даже условием любого организационного развития. Нужно понимать и то, что все конфликты представляют собой не просто противостояние, а столкновение

интересов. Противостояние может длиться сколь угодно долго, не нарушая «красных линий». А конфликт – это уже прямая борьба за объект внимания и интереса. Таким объектом всегда является вождеделенный ресурс, т. е. конфликт всегда связан с ресурсами.

В контексте такого, по мнению автора, очевидного утверждения нужно выделить следующие концептуальные положения для понимания сути и проблематики асимметричных конфликтов в современных организациях.

1. Сегодня самые главные ресурсы – это информация и власть. Причем власть невозможна без информации, и информация зависит от уровня и объема власти. Следовательно, конфликт – это в большинстве случаев борьба за важнейшие ресурсы – власть и информацию. Причем независимо от уровня власти и масштабов конфликта.

2. Власть – категория асимметричная, она по своей сути имеет нелинейный характер. Асимметрия власти в том, что, во-первых, влияние как суть власти неравномерное на разные объекты. Один объект может быть в абсолютной власти ее субъекта, другой объект совершенно не подвержен власти. Кроме того, объект власти также оказывает влияние на субъект власти. Во-вторых, власть всегда ограничена временем и пространством. Все проходит и все где-то заканчивается. А это тоже асимметрия. Не бывает одинаковой власти по инструментальному содержанию и информационному обеспечению. И это третий аргумент в пользу асимметрии власти.

3. Внутри любой социальной структуры, в том числе и организации, имеется информационное неравенство между уровнями управления, структурными единицами и образующими их людьми. Директор знает то, чего не знает и не может знать его начальник отдела, который, в свою очередь, владеет той информацией, которой нет у директора. На макроуровне имеется множество участников, главные из которых государство, потребители и производители, а также сервисные структуры (банки, транспорт, реклама и др.). Объективно то, что производитель по сравнению с другими имеет больше информации о качестве произведенного продукта, продавец о состоянии спроса, банкир о стоимости денег на рынке, перевозчик о специфике транспортной логистики. Согласно теории информационной асимметрии (Дж. Акерлоф, М. Спенс, Дж. Стиглиц), асимметричная осведомленность экономических агентов наблюдается в различных сферах, присутствует между хозяйствующими субъектами, домохозяйствами, органами государственной власти [1].

4. Асимметричность власти и асимметричность информации имеют темпоральный характер, т. е. они усиливаются по мере исторического развития общества. Власть может иметь приобретать самые разные формы, невидимые, малозаметные и неосознаваемые для объекта власти. Информация также все больше дифференцируется, сегментируется и сложнее верифицируется.

5. В этих условиях прямые и косвенные столкновения в стремлении обладать властью и информацией, т. е. конфликты, также приобретают асимметричный характер.

Таким образом, асимметричные конфликты – это столкновение интересов сторон, обладающих разными потенциалами, с применением нестандартных для данной ситуации, часто скрытых и неочевидных инструментов. Исход асимметричного конфликта не всегда определяется силовым преимуществом какого-то одного участника конфликта. Преимущество в исходе такого конфликта зависит от стратегии и тактики его ведения, информационном обеспечении, неочевидных коммуникациях и других средствах его ведения.

Нужно подчеркнуть, что термин «асимметричные конфликты» не является изобретением нового времени, датируемого началом XXI века. Асимметрия или нелинейность не являются чем-то исключительным в истории человечества, это типичное проявление соперничества. По инструментальному содержанию асимметричный конфликт – сочетание привычного и непривычного (правильности и неправильности), улыбки и оскала, пряника и кнута, внезапности и ожиданий. Это одновременное использование автомата Калашникова, мачете, новейших компьютерных технологий, переговоров, уступок, стратегических ракет и партизанских отрядов [2; 3, с.34; 4, сс.– 521; 5].

В деловых организациях применяются и всегда применялись асимметричные конфликты как способ нелинейного достижения целей стороны, которая провоцирует и организует такой конфликт.

Самая важная особенность асимметричного конфликта в том, что это **инструментальный феномен** столкновения интересов. Нелинейность как процесс создания такого конфликта в данном случае означает формирование и использование самых разных по своей природе инструментов: экономических, организационно-управленческих, психологических, материально-технических, гендерных, информационных, стандартных и нестандартных, индивидуальных и групповых, публичных и личностных.

Таковыми гипотетическими целями на уровне организации могут быть:

- смещение руководителя организации и/или замена ее топ-менеджмента;
- создание нездорового социально-психологического климата, разрушающего организацию изнутри;
- ослабление экономического потенциала и конкурентных возможностей организации на рынке;
- деформация или разрушение имиджа и деловой репутации в глазах партнеров;
- снижение уровня существующей организационной культуры;
- смена собственника организации или профиля ее деятельности;
- реинжиниринг и реформатирование организационной структуры организации, изменение ее функционала;
- деформация имеющихся рыночных отношений организации со своими агентами, уменьшение ее рыночного присутствия и соответственно конкурентоспособности.

Таких целей может быть достаточно много, как и средств их достижения, т. е. инструментов асимметричных конфликтов.

Как показывает практика функционирования деловых организаций, чаще всего применяются следующие инструментальные средства организации асимметричных конфликтов.

1. *Информационный терроризм* – в современных условиях часто применяемый на разных уровнях. Это может быть распространение слухов и сплетен о другой стороне конфликта, его объекте или предмете. К такому терроризму нужно отнести и вброс фейков как один из современных инструментов дезорганизации деятельности и существования объекта фейка. По содержанию это информационный акт, содержащий в себе специально подготовленную информацию заведомо провокационного и резонансного характера. Часто применяется «слив» конфиденциальной или *распространение* лживой или асимметричной информации. В данном случае важно повесить все на того, кто к этому не имеет никакого отношения, но является жертвой асимметричного конфликта.

2. *Деформация и секвестирование профессионального пространства*. Это, например, ограничение зон влияния работника, уменьшение его полномочий, создание асимметрии полномочий и ответственности. Такие действия могут проводиться под благовидным предлогом их оптимизации, снижения функциональной нагрузки, адаптации к новым обязанностям и т. д. Сюда можно отнести выдвижение неудобного работника на более высокую должность в другой организации с подготовленными деструктивными для данного работника условиями работы. Исход такого «повышения» – увольнение по собственному желанию или по инициативе нанимателя. Похожие асимметричные инструменты выживания работника – длительная командировка, направление на учебу или стажировку, поручение почетных, но трудновыполнимых заданий и т. д.

Еще один инструмент – исключение из привычных алгоритмов и цепочек принятия решений неудобных работников, ограничение доступа к информации под любыми благовидными предлогами, постановка заранее провальных задач или непопулярных решений с публичной оценкой их важности и высоких возможностей исполнителя. Очень часто применяемый инструмент устранения неудобных лиц – *реорганизация и модернизация*. Причем далеко не всегда это будет его увольнение, а, например, перевод на другую должность, даже с повышением, но с высокой степенью вероятности его увольнения по несоответствию или же по вынужденному собственному желанию.

3. *Разрушение межорганизационных отношений.* Этот инструмент асимметричного конфликта может включать, например, деструктивную работу с партнерами другой стороны конфликта.

Например, во-первых, создание для этих партнеров более выгодных условий сотрудничества, распространение ложной информации и другие действия подобного содержания.

Во-вторых, работа с конкурентами другой стороны («дружить против кого-то»), прежде всего, усиление их конкурентных позиций с использованием как своих ресурсов (экономических, финансовых, информационных), так и других. Таких как создание для конкурентов выгодных ценовых предложений, демпинговые методы, льготные режимы входа на рынок и другие.

В-третьих, изменение логистических цепочек по содержанию их участников и конфигурации. Например, исключение из логистических схем ключевых партнеров, вынужденные замены, например, автомобильного транспорта на железнодорожный, водный или переход на мультимодальные схемы. В конечном итоге, это удорожает перевозимый продукт и делает его неконкурентоспособным.

4. *Использование третьих лиц*, которые могут не иметь прямого отношения к данному конфликту.

Это, например, во-первых, открытый или косвенный подкуп нужных для развития конфликта людей – способ скрытого провокационного стимулирования третьих лиц для создания и разжигания асимметричного конфликта.

Во-вторых, использование авторитета третьих лиц для деформации поведения в нужном направлении. Это могут быть действия через членов семьи, друзей, «случайные» знакомства со статусными лицами, появление информации в СМИ, на сайтах и т. д.

В-третьих, применение асимметричной (несправедливой) мотивации как сильнейшего конфликтогена. Это может быть целенаправленная необъективная высокая оценка одних и недооценка других, мотивация инструментами с разной значимостью для мотивируемых. Одного наградить ручкой, а другого зарубежной стажировкой. Для первого это будет 101-ая ручка, а для другого поездка невозможна, например, по состоянию здоровья. Как значимость, так и незначимость мотивов одинаково сильны в асимметричном конфликте.

В-четвертых, применение хедхантинга – способа переманивания ключевых фигур организации или же ее крупного подразделения. При этом возможны две главные цели такого инструмента:

а) ослабление позиций организации-конкурента;

б) нейтрализация самого топ-специалиста, пообещав ему лучшие условия работы, но потом не взять на работу или же взять и сразу уволить.

В-пятых, стимулирование неформального лидерства – инструмент дезорганизации системы управления организацией и формирования асимметричного конфликта. Он состоит в создании неформальных групп в качестве точек противодействия формальному лидеру или всему топ-менеджменту.

Существуют и другие методы создания и стимулирования асимметричных конфликтов. Например, применение технологий группового мышления и назначение «жандармов умов», использование социального программирования, хакерские взломы IT-систем и технологий, хакинг деловых коммуникаций в форме, например, фишинга (вид кибер-мошенничества) и фарминга (перенаправление на фальшивые сайты), разновидностей которых сейчас существует много.

Способы регулирования асимметричных деловых конфликтов очень индивидуальны. Они не могут сводиться к разовым превентивным или «пожарным» акциям тем более административного содержания. Работа руководителя как арбитра в данном случае состоит в получении максимума достоверной информации о конфликте, причем из самых разных источников и от разных экспертов. Нужно хорошо знать цели, участников, инструменты и ресурсы гибридного конфликта. Только тогда возможны меры воздействия на конфликтную ситуацию или на ход самого конфликта. Главное в деловых конфликтах – не навредить своим

долгосрочным и текущим деловым интересам. Можно рекомендовать следующие правила профилактики и регулирования асимметричных конфликтов в организационных и межличностных деловых отношениях:

1. Нужно всеми возможными способами «вычислить» всех заинтересованных в конфликте, досконально узнать интересы прямых и косвенных участников асимметричного конфликта.

2. Требуется сопоставить цели и ресурсы всех участников конфликта, и свои в первую очередь. Потому что, по словам У. Черчиля, на войне главное не вежливость, а здравый смысл.

3. Нужно понимать, что «... проблемы разрешаются, когда человек начинает понимать, что межличностные конфликты нередко возникают из-за различных способов восприятия мира, а не вследствие эгоцентризма или злого умысла.» (Карл Густав Юнг, швейцарский психиатр и педагог) [6].

4. Управляйте своими эмоциями, как положительными, так и отрицательными. Они в одинаковой степени могут усугублять конфликт, особенно асимметричный. Уверенность и спокойствие обезоруживают. Возможно стимулирование ваших эмоций другой стороной – скрытая провокация, направленная на то, чтобы поставить вас в сложную ситуацию и обезоружить.

5. При всей вашей неприязни к другой стороне не относитесь к оппоненту как врагу. Найдите все лучшее, что у него есть, отбросив предубеждения. Существует много вариаций на тему «не можешь победить врага – сделай его другом». Такая установка является очень эффективной в асимметричных конфликтах. Кроме того, нужно помнить, что в конфликт его участники внесли равный вклад и несут поэтому примерно равную ответственность.

6. Почувствовав себя победителем в асимметричном конфликте, не загоняйте противника в угол, дайте ему возможность почетно капитулировать. Это даст большие шансы превратить его в союзники. Кроме того, победа в асимметричном конфликте не так очевидна, как при прямом столкновении. Она может быть кажущейся, потому что другая сторона может иметь такие инструменты противодействия, о которых сложно догадаться.

Список использованных источников

1. Асимметричность информации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/104836>. – Дата доступа: 08.10.2023.

2. Першин, Ю. Ю. – Записки о «гибридной войне» / Ю. Ю. Першин // Вопросы безопасности. – 2016. – № 4. – С. 63–85. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=19510 – Дата доступа: 30.09.2023.

3. Арзуманян, Р. В. Стратегия иррегулярной войны: теория и практика применения. Теоретические и стратегические проблемы концептуализации, религиозные и военно-политические отношения в операционной среде иррегулярных военных действий / Р. В. Арзуманян, / под общ. ред. А. Б. Михайловского. – М. : АНО ЦСОиП – 2015. – 334 с.

4. Попов, И. М. Война будущего: концептуальные основы и практические выводы. Очерки стратегической мысли / И. М. Попов, М. М. Хамзатов. – 2-е изд., испр. – М. : 2017. – 580 с. Прил. 11: Учебный циркуляр сухопутных войск США TC100 "Гибридная угроза" (фрагменты).

5. Тиханычев, О. В. Теория и практика "гибридного" противоборства: обзор конфликтов с XV века до наших дней [Электронный ресурс] / О. В. Тиханычев. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-praktika-gibridnogo-protivoborstva-obzor-konfliktov-s-xv-veka-do-nashih-dney>. – Дата доступа: 30.09.2023.

6. Цитаты известных личностей: Самое полное собрание. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ru.citaty.net/avtory/karl-gustav-iung/> – Дата доступа: 30.09.2023.

References

1. Asimmetrichnost' informacii. [Elektronnyj resurc] – Rezhim dostupa: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/104836>. – Data dostupa: 08.10.2023.
2. Pershin, Yu. Yu. – Zapiski o «gibridnoj vojne» / Yu. Yu. Pershin // Voprosy bezopasnosti. – 2016. – № 4. – S. 63–85. [Elektronnyj resurc] – Rezhim dostupa: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=19510 – Data dostupa: 30.09.2023.
3. Arzumanyan, R. V. Strategiya irregulyarnoj vojny: teoriya i praktika primeneniya. Teoreticheskie i strategicheskie problemy konceptualizacii, religioznye i voenno-politicheskie otnosheniya v operacionnoj srede irregulyarnyh voennyh dejstvij / R. V. Arzumanyan, / pod obshch. red. A. B. Mihajlovskogo. – M. : ANO CSOiP – 2015. – 334 s.
4. Popov, I. M. Vojna budushchego: konceptual'nye osnovy i prakticheskie vyvody. Ocherki strategicheskoy mysli / I. M. Popov, M. M. Hamzatov. – 2-e izd., ispr. – M. : 2017. – 580 s. Pril. 11: Uchebnyj cirkulyar suhoputnyh vojsk SSHA TS–100 "Gibridnaya ugroza" (fragmenty).
5. Tihanychev, O. V. Teoriya i praktika "gibridnogo" protivoborstva: obzor konfliktov s XV veka do nashih dnei [Elektronnyj resurc] / O. V. Tihanychev. – Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-praktika-gibridnogo-protivoborstva-obzor-konfliktov-s-xv-veka-do-nashih-dnei>. – Data dostupa: 30.09.2023.
6. Citaty izvestnyh lichnostej: Samoe polnoe sobranie. [Elektronnyj resurc] – Rezhim dostupa: <https://ru.citaty.net/avtory/karl-gustav-iung/> – Data dostupa: 30.09.2023.

© Petrovich M.V., 2023

УДК 339.138.004

О ФОРМИРОВАНИИ ИМИДЖА УНИВЕРСИТЕТА

А. П. Радчук

УО «Брестский государственный технический университет»
Республика Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267
apradchuk@mail.ru

В статье рассматриваются проблемы, которые возникают в вузах при формировании имиджа и репутации в современных условиях в разных социальных группах. Даются рекомендации по улучшению имиджа в университете.

Ключевые слова: университет, имидж, репутация, рынок, социальные группы.

ABOUT FORMING THE IMAGE OF THE UNIVERSITY

A. P. Radchuk

Brest State Technical University
Republic of Belarus, Brest, st. Moskovskaya 267
apradchuk@mail.ru

The article examines the problems that arise in universities when forming an image and reputation in modern conditions in different social groups. Recommendations are given to improve the image of the university.

Key words: university, image, reputation, market, social groups.