

UDC 658.014.1

МОДЕЛЬ КООРДИНАЦИИ В КОНФЛИКТНОЙ СРЕДЕ**Транев Т. С., гл. ас. д-р**

Университет «Проф. д-р Асен Златаров», Бургас, Болгария

В основе своего развития, каждая социальная система стремится к равновесию. Оно может быть достигнуто в решении несоответствия. Это определяет непрерывную тенденцию в систематических взаимоотношениях. Равновесие достигается обеспечением ключевых несогласованностей, поскольку социальное пространство представляет интерес. Координационная модель представляет научный интерес, поскольку позволяет достичь нового уровня согласия. В статье предложены варианты координационной модели для решения конфликтов в бизнесе.

Ключевые слова: конфликт в бизнесе, модели, координационная модель.

In principle, in its development, each social system seeks an achieve balance. It can be achieved at a resolution of a mismatch. Balance itself, although very desirable, is unstable. This defines a continuous trend in systemic relationships. Equilibrium is achieved by bringing the key inconsistencies in the extent to which the new interaction elements are at the heart of the relationship as a social space of interest. Coordination model involves a combination of interest, through which you can overcome disparities and achieve a new level of compliance. The aim is to propose variants of the coordination model for solving conflicts in business.

Key words: conflicts in business, model, coordinating.

Постановка проблемы. Систематизировать исследования в области конфликтологии, которые ведутся в рамках психологии, социологии, правоведения, искусствovedения, истории, математики, педагогики, политологии, социобиологии, философии, военных и других наук (например, в психиатрии и экономике). В основе любого конфликта лежит противоречие, играющее системообразующую роль как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения.

Анализ последних исследований и публикаций. В результате обзора иностранной и болгарской управленческой литературы, можно обобщить мнения различных авторов по отношению к координации следующим образом: некоторые учёные, в частности – И. Ансоф [34]; Р. Дафт [7]; Г. Кунц, С. Доннел [24]; Дж. Доннелли, Дж. Гибсон, Дж. Иванцевич [13]; М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хадаури [27], А. Гутцейн [6], С. Айвазян, Ю. Веденеев, О. Супатаева [1], Р. Сегедов, Б. Семенов [35], Х. Калигоров [16], Р. Янакиев [15], И. Дамянов [17], Ив. Димитров [11], считают, что все виды деятельности требуют координации, благодаря которой достигается цель общего бизнеса. Другие – В. Афанасьев [3], П. Хейне [39], Е. Коротков [34], Кинард [43], А. Файол [42], Ж. Аройо [14], К. Каменов, Е. Захариев [18], М. Марков [9]; В. Шванков [41]; Л. Галик [40]; М. Армстронг [2], Х. Хопф [40] рассматривают координацию как средство для достижения динамического равновесия. Авторы Дж. Томпсон [46], А. Ван де Вен, А. Дельбек, Р. Кенига [5], Др. Реймон, Дж. Алдаг, Др. Тимот, М. Стернс [45], Ив. Димитров [12] определяют координацию как координационные механизмы для достижения организационной цели. Авторы – У. Глюк [32], Е. Коротков [22], В. Зубик [19], А.Лунаев [25], Б. Смирнов [36], Д. Димитров [9], А. Мирчев [28]. В. Савов [33], Б. Боева [4], И. Илиев, Д. Дончев, М. Велев, Ст. Дончева [20] рассматривают координацию как основную функцию управления. Д. Крук [23], Н. Николов [30], Р. Нейкова, Г. Миронов [29] приписывают координации еще одну роль – согласование всех управленческих функций. Т. Катарбинский [44], Й. Калайков [21], Д. Димитров [8], Р. Фишер, У. Юрии [38], У. Маркхам [26], П. Одебер-Лароша [31] представляют координацию как деятельность для разрешения конфликтов. Первая подгруппа авторов рассматривает координацию как деятельность по ликвидации конфликтов. В связи с этим, по их мнению, она должна отвечать основным требованиям, а именно: составные части целого должны не мешать, а взаимно помогать друг другу в своей деятельности. Такая координация главным образом связывается с сохранением статус-кво, то есть с поддержанием состояния равновесия. Другая подгруппа авторов рассматривает координацию как процесс переговоров для достижения согласия, как между сторонами напрямую, так и с помощью другой, нейтральной стороны. Такой вид согласования достигает новую степень согласия, приводит взаимодействие из разбалансированного в другое равновесное состояние.

Изложение основного материала исследования. Координация – это взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие. Из-за нарушения некоторых из предварительно предусмотренных соответствий между социальными ролями при выполнении совместной деятельности, формируются социальные противоречия, которые спускаются в степени конфликта. Сам конфликт обуславливает изменчивость – необходимость возведения противоречия в новую степень соответствия. Этим единством является необходимость обнаружения всеобщей выгоды, выраженной во взаимоприемлемом соглашении. Посредством степени согласия достигается добровольное соподчинение сторон, входящих в эту договоренность. Получается новая степень совместности между социальными ролями,

осуществляемыми людьми при реализации совместной социальной деятельности. Когда следует разрешить соответствующий конфликт, необходимо сообразить моментный этап конфликта и возможность его преодоления – в доконфликтном этапе возможность разрешить конфликт – 92%; при конфликтном взаимодействии – 46%; при эскалации конфликта – 5%; в фазе «снижение конфликта» – 20%. В работе представлены два координационных аспекта разрешения конфликтов. Первый – «регуляционный» представляет собой вертикальную координацию. Субординационная координация связана с субъектом управления. Она призвана задержать прошедшее противоречие в соответствующую степень конфликта, т.е. предотвратить его дальнейшее деструктивное развитие. Целью является то, чтобы руководитель отреагировал моментально на те стечения обстоятельств, которые являются формальным поводом для возникновения столкновений между сторонами – „конфликтный инцидент”. Если первый аспект согласования связан с этапом „успокоения конфликта”, и, отчасти, с этапом „частичного разрешения конфликта”, то второе проявление согласования начинает свою реализацию с этапа „частичного разрешения конфликта” и заканчивает ее осуществлением этапа „принятие взаимовыгодного решения между сторонами” [10]. Такая координация связывается с „положительной” обратной связью. Она является формой совместного изменения появившегося несоответствия во взаимодействии, соответственно, в протекании совместной деятельности. Когда противоречие находится в доконфликтном этапе необходимо прямо подойти к автономной координации. Как содержание она представляет собой процесс переговоров. Как форма – согласование, которое призвано вывести противоречие от степени конфликта в степень согласия для его приведения в „относительное” единство. В качестве степеней согласия могут быть: сглаживание различий, сближение, сплоченность, единство. Одебер П. пишет о сглаживании различий: „Необходимо обнаружить сходства в различиях. Если не существует минимальное количество возможных точек согласования, нельзя достигнуть согласия” [31]. Сближение – присоединение сторон для разрешения проблемы по удовлетворению их общих интересов. Сплоченность – взаимное понимание, восприимчивость и сопричастность при рассмотрении и разъяснении различных вариантов для разрешения проблемы. Согласие – единомыслие по отношению к пригодности и справедливости достигнутого соглашения. Предложение состоит в том, что для осуществления урегулирования конфликта, необходимо использовать координацию с сочетанием „твердого” и „мягкого” типа переговоров. Для осуществления автономной координации использовать „принципиальные” переговоры. Они сводятся к четырем основным характеристикам [38]:

1. Люди – разграничивайте людей от проблемы.
2. Интересы – сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
3. Возможности – перед тем как решить что делать, отметьте различные возможности.
4. Критерии – настаивайте, чтобы результаты основывались на объективных критериях.

Эти четыре предпосылки для ведения переговоров важны, начиная еще с момента признания необходимости переговоров, и до достижения соглашения или отказа от него. Весь этот период можно разделить на три этапа: анализ, планирование и дискуссии [38]. Посредством способа автономного согласования, усилия сосредотачиваются на основных интересах, взаимовыгодных вариантах и объективных критериях, при чем все это обычно ведет к достижению сотрудничества, к достижению разумного соглашения. «Ведение переговоров [26] является очень положительным и ценным умением для бизнеса. Это есть метод обсуждения и взаимодействия, который позволяет двум или более сторонам, каждая с собственными целями и желанным выходом, согласиться на удовлетворяющее решение – которое дает каждой из них самые большие возможные преимущества». Для анализа структуры согласования необходимо разработать структуру конфликта и его динамику. Структура конфликта необходима для установления участников в конфликте, предмета и объекта, зоны разногласия, микро- и макросреды конфликта, конфликтного поведение сторон. Динамика конфликта предоставляет нам возможность определить, на каком этапе и в какой фазе находится конфликт. На основании анализа структуры и динамики конфликта можно разработать примерную структуру согласования. Объект согласования полностью совпадает с объектом конфликта, с конкретной ценностью, к которой стремятся взаимодействующие между собой стороны [10]. Предмет согласования – совпадающие интересы, способствующие достижению соглашения. Теоретически это очень ясно выражено, а практически означает непрерывное движение между интересами. За противоположными позициями, кроме конфликтных, находятся общие и совместимые интересы. «Обычно мы считаем [38], что поскольку позиции другой стороны являются противоположными нашим, значит и их интересы также противоположны. При большинстве переговоров можно увидеть, что те, которые совместимы и, в сущности, являются общими для обеих сторон, намного более противоположны. Возможно, они имеют и расходящиеся интересы, но не обязательно, чтобы они являлись конфликтными. Когда противоположные интересы сопоставляются с совпадающими, хотя и различными интересами, то они становятся легче управляемыми. Как, например, между вами и продавцом обуви – вам обоим нравятся и деньги, и обувь. Если посмотреть относительно на ситуацию, интерес торговца к тридцати долларам превышает его интерес к обуви. А для вас ситуация наоборот – обувь вам нравится больше, чем тридцать долларов. И сделка готова. Совпадающие интересы, как и различные, но дополняющие друг друга интересы, могут быть использованы как компоненты для выработки разумного соглашения». В предмете

согласования стоят общие и различные интересы. Следовательно, предмет конфликта является частью предмета согласования. Предмет согласования более общий и представляет собой совмещение расходящихся интересов по отношению к общим для выведения проявившегося противоречия от степеней конфликта в степени согласия. Выражается это в нахождении вариантов для соподчинения различных совпадающих интересов, способствующие преемственности правил взаимоотношений и взаимодействий. Точки схождения – общие интересы. Зона разногласия – принципиально существующее противоречие между сторонами [10]. Возможности для преобразования конфликтного поведения участников конфликта в поведение содействия – это возможности для построения взаимоотношений на ясных пониманиях и подходящих эмоциях. Создание возможных условий для улучшения способов общения: применение психологических методов; выяснение неясных точек зрения; использование средств для «расслабления» каждого из участников. Структуры и субъекты, заинтересованные в разрешении конфликта между сторонами, всегда являются заинтересованные стороны в разрешении конфликта. Чем больше интересов стоят за каждой переговаривающей стороной, тем больше существует необходимость разработать независимые критерии. Возможность участия консультантов, медиаторов, экспертов для формулирования объективных критериев и беспристрастного поддержания сторон при разрешении конфликта – это все посредники для оказания квалифицированной помощи и поддержания сторон в достижении взаимоприемлемых решений. Посторонние наблюдатели – они те же, что и при структуре конфликта, «субъекты, группы или организации [10], которые только наблюдают конфликт между сторонами, но не вмешиваются никоим образом – прямо или косвенно». Однако здесь, в структуре согласования, необходимо учесть тот факт, что они из пассивных наблюдателей могут оказать случайное воздействие своим поведением, что может дать толчок в сторону разрешения конфликта. Микросреда согласования – непосредственная среда, в которой совершается согласование. Макросреда согласования – непрямая среда согласования. Анализ динамики согласования – в темпоральном плане согласование переходит через три основных этапа: этап до достижения соглашения, этап достижения соглашения, этап после достижения соглашения. Практически каждый из этапов согласования не является абсолютно обязательным, при чем возможно избежать один из них. Все-таки предполагается, что последовательность этих этапов при каждой координации одна и та же. Этап до начала согласования характеризуется следующими особенностями: уменьшением социального напряжения, восприимчивостью с точки зрения другой стороны, сдержанностью эмоциональных порывов, стремлением к пониманию мнений и интересов. В этом этапе осуществляется переход от конфронтации к совместной работе по разрабатыванию возможных вариантов для достижения соглашения. Первая фаза этого этапа называется «возникновение зоны схождения». В ней участники конфликта должны быть заинтригованы осуществлением переговорного процесса. В конечном итоге, он представляет собой двунаправленный процесс общения. Для этой цели они должны найти общий язык с другой стороной. Это как раз тот момент, когда им необходимо разъяснить возможность участия в переговорах как равнопоставленных лиц, где они могут высказать свои мнения, связанные с проблемой и участвовать активно при ее разрешении. Рекомендуется выложить общие интересы обеих сторон при решении проблемы и указать возможность совместной выработки взаимовыгодных вариантов для примирения собственных интересов. За каждым интересом обычно существует несколько возможных позиций, которые его удовлетворяют, а за противоположными позициями, кроме конфликтных, лежат общие и расходящиеся интересы. Обычно позиции являются конкретными и недвусмысленными, тогда как стоящие за ними интересы могут быть неуловимыми, скрытыми и даже непоследовательными. За тем, кто ведёт переговоры стоят его партнеры по команде, чьи разносторонние интересы также необходимо учитывать. Существенное значение имеет раскрытие основных потребностей – конкретно появившиеся нужды у оппонентов и тех, которые стоят за ними. Реально они являются причиной, которая их мотивирует для реализации определенного поведения. Требуется, чтобы они были исследованы и оценены для группирования и градирования по степени важности. Все это ведет к достижению восприимчивости, которая означает понимание точки зрения, мнения оппонента. Лишь тогда можно перейти к определению зоны схождения. Замыслом является поиск идей (вариантов) для примирения конфликтных интересов, путем совмещения расходящихся с общим интересом. Это осуществляется во второй фазе согласования. Вторая фаза – ситуация перед соглашением. Она представляет творческое создание взаимовыгодных предложений. Необходимо разграничивать акт генерирования конструктивных предложений от акта их оценки. Р. Фишер и У. Юри [38] пишет: «...разграничивайте творческий акт от критического, делайте разницу между процессом вымысла возможных решений и процессом выбора между ними. Сперва создавайте, а потом выбирайте». Можно проконсультироваться с медиаторами и другими специалистами при рассмотрении проблемы через призму различных профессий и научных дисциплин. Эти виды деятельности усиливают нахождение привлекательных идей для соподчинения конфликтных интересов совпадающим интересам. В нескольких словах можно выразиться следующим образом – совмещайте взаимные выгоды. После достаточно большого количества предложений, переходим к их оценке. Предпринимается поиск той идеи, которая в своей сущности должна отразить свою привлекательность для всех сторон и подвести их к соглашению. Если такая привлекательная идея не обнаружится, переходим к повторному генерированию идей и тогда фаза

повторяется. В момент, когда такая идея обнаружится, согласование переходит в этап соглашения и, более конкретно, в его первую фазу – появление аттрактивного предложения. Можно утверждать, что в первом этапе согласования нельзя предсказать, какая из многих возможных идей о совмещении противоположных интересов будет воспринята сторонами, т.е. проявляется недетерминизм. Но переход к дальнейшей идее, а также ее конкретизации и формализации в виде соглашения обуславливает начинающееся господство детерминизма. Второй этап – это этап соглашения. Он характеризуется сплочением сторон вокруг аттрактивного предложения, оговорками и принятием взаимоприемливых критериев и процедур по распределению их возможных ролей в выработке соглашения и, в конечном итоге, до заключения соглашения. Первая фаза – аттрактивное предложение, которая утверждена обеими сторонами и есть точкой согласования их расходящихся интересов. Несмотря на это, она выражает общую взаимосвязь, характеризующую совместную выгоду. Все-таки необходимо конкретизировать это утвержденное сторонами взаимоприемливое предложение, т.е. распределить конкретные роли, конкретные обязательства, права и ответственности сторон. Практически, почти всегда это связывается с возникновением конкретных конфликтных интересов, проистекающих от совместного уговаривания конкретных обязательств, прав и ответственностей. Таким образом, согласование переходит в следующую фазу этапа соглашения – примирение конкретных интересов. Вторая фаза – это примирение конкретных интересов. Каждый организационно-правовой вопрос по отношению к любому соглашению затрагивает обязательства, права и ответственности. Для получения взаимодовлетворительных результатов можно применить или объективные критерии, или справедливые процедуры для преодоления конфликтных интересов. Это и есть сущность этой фазы – поиск соглашения на базе принципа, а не под оказанием давления. Для обеих сторон будет более справедливо достичь согласия по отношению к принятию объективных критериев для улаживания спора, чем если каждый будет стремиться заставить другого отступить. Для их нахождения здесь возможно использование различных консультантов, экспертов, медиаторов и других специалистов по конкретике спора. Принятие их объективности сторонами, убежденность в их действительности, обычно ведет к заключению разумного соглашения. Третья фаза – достижение соглашения, выражается в документальной законовой регламентации соглашения. Рекомендательно в этой фазе использовать юридических советников для приведения соглашения в соответствующую законную форму договоренности. Третий этап – этап после достижения соглашения. После того как соглашение утверждено и принято двумя сторонами, оформленное в соответствующую экономическую договоренность, переходит к применению на практике. Реализируется в относительно продолжительном временном этапе, в течение которого снова появляются несоответствия при взаимодействии сторон. Они представляют собой противоречия с новым содержанием. Первая фаза – реализация соглашения, которая характеризуется взаимным удовлетворением сторон заключенной договоренностью и стороны сопричастны при ее реализации. Получается новая степень гармонизации их взаимоотношений, новая степень согласования их профессиональных совместных действий. Именно она является новой формой взаимной зависимости при выполнении совместной деятельности. Вторая фаза – появление новых несоответствий. В процессе осуществления достигнутой договоренности рано или поздно снова возникают несоответствия. Они характеризуются новым содержанием на базе нарушения или непредусмотренной вероятности, предопределяющая изменения в предварительно установленных соответствиях, представляющих взаимную зависимость. Оформляются новые социальные противоречия, которые переходят в степень конфликта:

1. При положении, что социальное противоречие находится в доконфликтном этапе, необходимо перейти к равнопоставленной, автономной координации для разрешения социального противоречия. Целью является достижение новой степени соответствия, новой формы взаимной зависимости между сторонами.

2. Если противоречие перешло в явный этап конфликта и, более конкретно, в фазах „инцидента” или „эскалации”, то необходимо провести его урегулирование. Целью является задержка и притупление деструктивного аспекта в развитии противоречия, впоследствии переходится к равнопоставленному согласованию в поиске новой взаимной зависимости.

3. Непредпринятие согласовательных и регулирующих мер, по отношению к перешедшему в степени конфликта противоречию, ведет к проявлению деструктивного характера конфликта – распадение взаимодействий между сторонами.

Выводы. В основе взаимоотношений в качестве социального пространства лежит интерес. Конфликт можно урегулировать и вернуть в более низкие степени противодействия, а оттуда в границы терпимости. При отсутствии регулирования конфликта, он может совпадать с другими конфликтами и, таким образом, причинить кризис в системе. Модель координации предполагает такое совмещение интересов, благодаря которому можно преодолеть несоответствия и достичь новую степень соответствия.

Литература

1. Айвазян С., Ю. Веденеев, О. Супатаева. Правовые вопросы управления научными исследованиями. М., 1980.
2. Армстронг М. Преуспеващият мениджър. Б., „Делфинпрес“, 1993.
3. Афанасиев В. Научното управление на обществото., 1968.
4. Боева Б., Бизнес и управление на проекти. „Век 22“., 1992.
5. Ван де Вен А., А. Делбек и Р. Кьониг-Младши, Решаващи фактори при координационните методи в организацията. В: Американски социологически преглед, 41, 1976.
6. Гутшейн А., Кибернетика в економическом регулировании производства. Москва, „Экономика“, 1972.
7. Дафт Р. Менеджмент. – Москва, 2000.
8. Димитров Д. Конфликтознание. БАК, В. Търново, «Фабер», 2007.
9. Димитров Д. Основни проблеми на управлението на съвременното производство. София, ВСШСО, 1975.
10. Димитров, Д. Конфликтология, УИ Стопанство, УНСС, С., 2004.
11. Димитров, Ив. Логистичен мениджмънт, УИ „Ас. Златаров“, Б., 2004.
12. Димитров, Ив. Конкурентни стратегии в международната логистика, Авангард Прима, 2011.
13. Донъли Дж., Дж. Гибсън, Дж. Иванчевич, Основи на мениджмънта. С., „Отворено общество“, 1997.
14. Журнал „Икономическа мисъл“, кн. 3, 1990, С. – 7.
15. Журнал „Икономическа мисъл“, кн. 6, 1969, С. – 9.
16. Журнал „Икономическа мисъл“, кн. 9, 1967, С. – 16.
17. Журнал „Икономическа мисъл“, кн. 9, 1973, С. 82.
18. Захариев Е., К. Каменов, Мениджмънт., В. Търново, 1995.
19. Зубик В., и кол., Основи менеджмента и маркетинга. Минск, Высшэйшая школа, 1995.
20. Илиев И. Икономика и мениджмънт. С., 1993.
21. Калайков Й. Обща теория на управлението. С., „Г. Димитров“, 1981.
22. Коротков Е. Концепция менеджмента, учебное пособие. М., „Дека“, 1998.
23. Крук Д. Управление общественным производством. М., 1972.
24. Кунц Г. С. О, Доннел, Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., Прогресс, 1981.
25. Лунаев А. Координация в государственном управлении. М., 1971.
26. Маркхам У. Управление на конфликта. „Лаков прес“, С., 1999.
27. Мескон М. М. Албърт, Ф. Хедаури, Основи на мениджмънта. М., „Дело“, 1995.
28. Мирчев А. Производствен мениджмънт. В., „Principes“, 1996.
29. Нейкова Р., Г. Миронов, Координация в управлението на икономиката. В., „Г. Бакалов“, 1986.
30. Николов Н., МВР в системата на националната сигурност (Взаимодействие и координация). С., „Албатрос“, 2000.
31. Одебер П. – Лароша, Как да преговаряме. С., Principes, 2002.
32. Панайотов Д., и колектив, Съвременни аспекти на мениджмънта. Свищов, СА „Д. А. Ценов“, 1992.
33. Савов В., Основи на управлението. С., УИ „Стопанство“, 1999.
34. Сборник „Современные тенденции в управлении капиталистических стран“. М., „Прогрес“, 1972.
35. Сегедов Р. и колектив., Основи менеджмента и маркетинга. Минск, Высшэйшая школа, 1995.
36. Смирнов В. Функции управления социалистическим производством. Москва, „Экономика“, 1977.
37. Ставрев Св. Основи на мениджмънта. Пл., „П. Хилендарски“, 1996.
38. Фишър Р. У. Юри, Изкуството на преговорите., С., «ВЛ», 1992.
39. Хейн П. Икономическият начин на мислене. С., „Тилия“, 1995.
40. Христов С., Еволюция на управленската мисъл. В., „СИТА-МБ“, 1994.
41. Шванков В., Теоретические основы координации и взаимодействия в органах внутренних дел. Москва, 1978.
42. Jane Aubert-Krier. Gestion de l'entreprise. Themis Sciences economiques. Presses universitaires de France, 1969.
43. Kinard, Management. 1989.
44. Т. Katarbinski. Tractat otobrej robocie. W., 1973.
45. Ramon Dr., J. Aldag, Dr. Timothy M. Stearns, Management. Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 1987.
46. Thompson J. D. Organizations in Action. New York and London, McGraw-Hill, 1967.