



Стопански  
факултет

# Социално- икономическа анализа

Книга 2/2022 (22)

DOI: 10.54664/AQPM7333

Ивайло Б. Иванов\*

## МЕТОДИКА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ВЪТРЕШНИ ПРИЧИНИ И УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Ivaylo B. Ivanov

### METHODOLOGY FOR IDENTIFYING INTERNAL CAUSES OF AND MANAGING CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

**Abstract:** The paper presents the results of the author's research aimed at creating a methodology for identifying the internal causes of conflict in organizations. It also provides a summary of the results of applying this particular methodology as a key element of the management decision support mechanism for effective management of internal conflicts in organizations. In addition, the paper structures a tool useful to managers in seeking solutions to cope with the causes of conflict and to select the most appropriate strategies and methods for managing them in their organizations. Exploring the internal causes of conflict in an organization outlines what the objective needs are to adequately build on the existing conflict culture in organizations.

**Keywords:** conflicts; organization; management; methodology.

#### Въведение

Настоящата статия засяга проблема за възникващите в съвременните организации конфликти от най-различен характер. Актуалността на проблема за управлението на конфликтите в организациите се потвърждава от факта, че през последните двадесет години излиза на преден план в науката.<sup>1</sup>

Разработката е опит синтезирано да се представят резултатите от поредица изследвания по апробиране и усъвършенстване на авторова методика за определянето на нагласите по отношение на конфликтите в организациите, идентифицирането на вътрешните причини за възникването им и в крайна сметка тяхното ефективно управление и разрешаване.

**Обект** на настоящата публикация са социалните конфликти, които възникват във всяка една организация по повод реализирането на дейността ѝ. В рамките на отделните фази на жизнения цикъл на отделната организация – формиране, функциониране и развитие се случват множество и различни конфликти, които могат да играят ролята както като шансове, така и на рискове за организацията.<sup>2</sup>

\* **Ивайло Б. Иванов** – доцент, д-р към катедра „Индустриален бизнес“ в УНСС – София, e-mail: i.ivaylo@unwe.bg

<sup>1</sup> **Стоянова, М. Г.** *Конфликтите през призмата на социологията*. Второ прераб. и доп. изд. ред. София: Издателски комплекс – УНСС, 2014, с. 29–40

<sup>2</sup> **Иванов, И.** *Конфликтите в организацията – рискове или шансове*. Българско електронно научно списание „Стопанско управление“, Бр. 1., 2020, ISSN 2738-7399., с. 61–72

**Предмет** на статията е конкретен подход, който комбинирайки различни методи подпомага ефективното управление и разрешаване на конфликтите в една организация. Разглежданият подход допринася за акуратното определяне на вътрешните причини за възникване на конфликти в организацията.

Защитава се тезата, че в днешните времена кризите, породените от тях конфликти, непрекъснатите шокови промени вече са постоянен спътник на жизнения цикъл на социално-икономическите системи. С жизненоважно значение се оказва въпросът как да се съхранят, адаптират и развият организациите в тези условия. Особено полезни за тази цел се оказват емпиричните социологически изследвания (ЕСИ) с конфликтологичен характер. Съвременните организации имат значим интерес от провеждането на т.нар. „монографични“ конфликтологични ЕСИ.

Основната задача е да се представят същността и обобщените резултати от прилагането на конкретна конфликтологична методика, като ключов елемент на механизма за подпомагане на вземането на управленски решения за ефективното управление на вътрешни конфликти в организациите.

### Конфликтите в организацията – същност и значимост

Ежедневието ни непрекъснато препотвърждава споделяната и от нас теза на И. Михайлова, че: „конфликтите са неотменна част от организационния живот. В рамките на всяка организация възникват и се развиват множество и различни по вид конфликти. Предпоставка за това са непрестанните взаимодействия между различните субекти в нея – индивиди и групи, в процеса на тяхната съвместна дейност и общуване. Източниците на конфликтите са многообразни – от структурните характеристики на организацията до несъвместимостта в характеристиките, ценностите или интересите на индивидите. Конфликтите обикновено се свързват с неразбирателство, противопоставяне, враждебност, влошени взаимоотношения, гняв, страх, опасност, насилие и т.н. В организационен контекст конфликтите често водят до нарушаване на нормалното функциониране на организацията. В резултат на това доминира разбирането, че те са нежелани, трябва да се избягват или да се разрешават незабавно. Въпреки че конфликтите се асоциират с негативен опит и преживявания и обикновено се избягват, ако се управляват правилно, те имат потенциал да доведат до положителни организационни резултати. Организационните конфликти със сигурност са неприятни, но в никакъв случай не са единствено „вредни“ и непременно „лоши“<sup>3</sup>.

Идеите за конфликтите в организацията претърпяват съществено развитие: от разбирането за тяхното пълно отричане и отбягване до признаването на тяхната неизбежност като организационен феномен и положителна функционална значимост. Промяната в схващанията е насочена към търсене на конструктивните им измерения<sup>4</sup>. Съвременното разбиране за конфликтите е, че те са присъщи на всяка организация и са положителен индикатор за ефективно управление<sup>5</sup>.

Организационният конфликт се дефинира като: “динамичен процес на открито противопоставяне на две или повече взаимно зависими страни (индивиди или групи), работещи в рамките на една и съща организация, относно осъзнати несъвместими различия (в интересите, потребностите, целите, ценностите, мненията или в наличните ресурси, притежаваната власт, авторитета и др.), които се отразяват върху способността им да работят заедно или оказват въздействие върху работната среда“<sup>6</sup>.

Тук е мястото за един допълнителен нюанс. Управлението в организациите, в частност на техния персонал, се характеризира на съвременния етап с противоречивост на целите на дейност – на работещите, от една страна, на ръководството, от друга, както и с наличието на определени ограничения

<sup>3</sup> Михайлова, И. *Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти*. София: Софийски университет „Св. Климент Охридски“, 2018, с. 4.

<sup>4</sup> Милков, Л. А. *Конфликтология*. София: Юни Експрес ООД, 2014.

<sup>5</sup> Rahim, M. A. *Managing Conflict in Organizations*. Westport, Connecticut: Quorum Books, 2001.

<sup>6</sup> Михайлова, И. *Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти*. София: Софийски университет „Св. Климент Охридски“, 2018, с. 21.

от организационен характер и действие на разпределителни и оценъчни механизми спрямо материалните ресурси, задълженията на работещите и прочие. Самото осъществяване на отделните функции на управление на персонала се съпровожда със значителен конфликтногенен елемент (Каменова, 2009, с. 46)<sup>7</sup>. Конфликтите в организацията възникват между различните субекти на социално взаимодействие вътре в организацията. Приема се, че организацията е социална група, която обединява въз основа на общите им цели хора, чиято дейност се координира съзнателно и се направлява в интерес на постигането на тези цели, което се оценява по постиженията на отделните индивиди и структурни звена в организацията.

Индивидуалните постижения на личността в организацията лежат в основата на груповите постижения. Вникването в същността на индивидуалното поведение е решаващо за ефективното управление на организацията. В основата на различията в поведението на членовете на организацията стоят специфичните индивидуални различия – нагласи, очаквания, перцепция, опит, които трябва да се познават от ръководителите. Това е залог за бъдещи организационни успехи, за нормални междуличностни взаимоотношения в работните групи. Благодарение на разработките на Фр. Тейлър, А. Файол и М. Вебер през втората половина на ХХ век се оформя научното направление „Организационно поведение“. Един от ключовите въпроси, на който то търси отговор, е „Преодолими ли са конфликтите в организацията?“<sup>8</sup>.

Отговорът на този въпрос за нас е еднозначно положителен и той е потвърден от множество теоретични и емпирични изследвания в чужбина и страната през последните повече от петдесет години.

Всички те се фокусират върху разгадаването на множество проблеми – например, но не само, търсят обяснение за същността на организационните конфликти и техните видове, за идентифицирането и класифицирането на причините за конфликтите в организациите, за начините за тяхното разкриване, управление и разрешаване. Конкретен опит за отговор на тези и други значими за конфликтологичното познание въпроси е направен в собственото ни монографично изследване от 2021 г.<sup>9</sup> Водещ е акцентът за определянето на причините за конфликти в бизнес организациите и то преди всичко в условия на криза. За да се достигне до същността им са изследвани същността и управлението на рисковете и кризите в съвременното общество. Специално внимание е обърнато на кризите и антикризисното управление на фона на съвременните промени в обществото и икономиката. Характеризирани са процесите в съвременните български бизнес организации. Именно в този контекст са заложили основите на тук представената методика. В самото изследване са представени резултатите от първото нейно апробиране, заложили са насоките за направеното в последващи изследвания итеративно усъвършенстване. В последващото изложение се прави кратка характеристика на методиката и се представят обобщените резултати от прилагането ѝ. Наред с това се описват реализираните последващи подобрения в нея.

## **Управление на конфликтите в организацията – дефиниция и основни характеристики**

Преди да се премине към същността и резултатите от прилагането на методиката е задължително да се кажат няколко думи за какво служи тя. На първо място тя е помощен инструмент за управлението на конфликтите в една организация. В социологическите и конфликтологичните публикации се срещат различни определения за понятието „управление на конфликта“. Дискусиите се отнасят до неговото дефиниране в съдържателен аспект и терминологична употреба<sup>10</sup>.

Що се отнася до същността на управленските въздействия, насочени към организационните конфликти, идеите в литературата също са изключително дискуссионни. Авторите и тук използват

<sup>7</sup> Каменова, Д. *Профилактика на организационните конфликти – стратегии и умения на мениджъра*. Добрич: Изд. на Висше училище Международен колеж – Албена, 2009, с. 46.

<sup>8</sup> Милков, Л. А. *Конфликтология*. София: Юни Експрес ООД, 2014, с. 93.

<sup>9</sup> Иванов И. *Управление на конфликти в организациите*. Издателски комплекс на УНСС, 2021.

<sup>10</sup> Стоянова, М. *Управление на конфликтите в организациите*. От: Управление на човешките ресурси. София: Изд. НБУ, 2014, с. 419–469.

различни термини за тях: „регулиране на конфликти“, „решаване на конфликти“, „разрешаване на конфликти“, „управление на конфликти“. Често тези понятия се употребяват равнозначно. Съществуват обаче различия в тяхното значение, които обаче остават извън обхвата на настоящето изложение. За целите на статията се приема следното определение за управление на конфликти: „Управлението на конфликти в организацията е съзнателна целенасочена дейност по прогнозиране, предотвратяване или стимулиране, регулиране и разрешаване на конфликтите. Тя е насочена и към осъществяване на управленско въздействие по начин, по който да се засилят конструктивните функции на конфликтите и да се предотвратят или минимизират възможните негативни последици от тях“<sup>11</sup>.

Основните характеристики на процеса на управление на конфликтите са изведени в едно от изследванията на М. Стоянова<sup>12</sup>. Те се отнасят до следното:

- първо, процесът на управление на конфликти протича по някакъв алгоритъм;
- второ, този процес протича и при спазване на определени принципи;
- трето, управлението на конфликти е динамичен процес, който преминава през определени етапи;
- четвърто, целенасочената дейност на управляващите се осъществява в няколко направления: прогнозиране на конфликтите (и оценка на тяхната функционална насоченост); предупреждение (или стимулиране на конфликта); регулиране на конфликта и неговото разрешаване.

При управлението на всеки конфликт се налага прилагането на различни конкретни методи, често групирани в разнообразни методики. Конфликтологията като наука за социалния конфликт разполага с достатъчно богат методически инструментариум – привнесен от науките, нейни по-сестрими, или разработен от самата нея. Въпросът за методите и групите методи за изследване на конфликтите и конфликтното поведение естествено се засяга от почти всички автори – тук е достатъчен само един пример – мащабното практическо изследване на Николай Леонов – „Конфликти и конфликтно поведение. Методи за тяхното изучаване“<sup>13</sup>. Днес обаче все по-необходимо е надграждането на съществуващите конфликтологични изследвания с анализ и апробиране на подходящи евристични методи, методи от областта на управлението на риска и креативността. Казаното дотук води до извода, че използването на надеждни изследователски инструменти за изучаване на конфликтите като част от социалната реалност и живот на организациите остава без алтернатива. Именно затова и в следващите редове ще бъде представена споменатата неколкосткратно в изложението дотук методика.

### **Същност на конфликтологична методика за определяне на вътрешните причини за възникване на конфликти в организациите**

Практиката познава няколко възможни подхода в търсенето на приемливи методи за изследване на конфликтното поведение, управлението и разрешаването на конфликтите. Първият се опира на експерименталното конструиране на конфликта преди всичко в лабораторни условия. Но подобни изследвания на поведението в конфликт често са свързани с големи организационни затруднения, от една страна, а от друга, някои от тях са неетични към изследваните субекти. Вторият подход разчита на изучаване на конфликтогенните явления в групите. С тази цел се прилагат варианти на различни личностни въпросници и тестове, съчетани с различни социометрични изследвания. Но получената по този начин информация дава данни за това как човек оценява поведението си в типични конфликтни ситуации, а не за конкретно поведение в конкретен конфликт. В допълнение: присъщите черти на личността, които характеризират склонността към твърдо или агресивно поведение в отношенията с други хора, са обект на ситуационна промяна. Това изисква

<sup>11</sup> Михайлова, И. *Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти*. София: Софийски университет „Св. Климент Охридски“, 2018, с. 65.

<sup>12</sup> Стоянова, М. Г. *Конфликтите през призмата на социологията*. Второ прераб. и доп. изд. ред. София: Издателски комплекс – УНСС, 2014, с. 116–122.

<sup>13</sup> Леонов, Н. *Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения*. Санкт Петербург: Питер, 2005.

допълнителни изследвания в конкретни ситуации. Третият подход е фокусиран върху методите на анамнезата и самооценката. Състои се в описание на конкретни конфликти или конфликтни ситуации, които вече са се случвали в миналото. Участниците в конфликта, причините, поведението, завършването му се подлагат на подробен анализ. Но и този подход не е без недостатъци – много важно е кой описва конфликта, тъй като той волно или неволно заема определена позиция.<sup>14</sup>

Изброените проблеми при прилагането на различните подходи водят до необходимостта от комплексно използване на различни методи, което би позволило взаимно допълване и премахване на недостатъците при прилагането на един или друг подход и методи.

Визираната конкретна конфликтологична методика е всъщност съвкупност и последователност (алгоритъм) от изпълнение на отделни прийоми и процедури (техники), които използват предимствата на визираните по-горе три подхода. Характерът на разработената методика (съвкупност от методи) е такъв, че априори отговаря на всички формални статистически изисквания като: представителност на извадката, надеждност и валидност на получената информация.

Методиката като същност, ограничения, прилагане и резултати е детайлно представена в цитираното вече авторовото изследване „Управление на конфликти в организацията“<sup>15</sup>. По същество става дума за тип модифицирано емпирично социологическо изследване (ЕСИ), което се използва като изследователски инструмент за изучаване на конфликтите като част от социалната реалност. Причините да се заложи на такава основа са две. Първата е тривиална – нуждата от специална подготовка и желание в бизнес организациите за провеждане на сложни конфликтологични анализи. Доста често в българските компании едната или дори и двете посочени предпоставки липсват. Анализът на резултатите от прилагането на методиката показват, че конкретно бизнес организациите със сигурност имат интерес от провеждането на т.нар. „монографични“ ЕСИ – при които се изследва един обект. В същността си те са разновидност на придобилия широко приложение общ метод за изследване на конкретни случаи (case study) – т.е. самите организации са предмет на изследване. Този тип ЕСИ е особено подходящо при проучване на екстремални или особено типични явления, процеси и ситуации, за които се знае твърде малко или са напълно непознати. Обикновено това ЕСИ е нужно при нововъзникващи или непознати явления, чиито структура, механизми, роля и тенденции не са изяснени. Все характеристики, присъщи и на конфликтите. Втората причина е, че при визирания тип монографичното изследване се използват различни методи за набиране на информация – наблюдение, анкета, интервю, изучаване на документи, контент-анализ и тестове, прилагането на които е възможно, икономически оправдано (сравнително евтино) и не затруднява значимо участниците.

По същество се прилага адаптиран към демонстрирания от Т. Кинева подход в изследването ѝ „Кризата в българския бизнес – през погледа на работодателите“.<sup>16</sup> Използвани са и идеи от статията ѝ “The Family – Work Conflict Zone – Realities and Perspectives”<sup>17</sup>. Методиката залага на предварително структурирана и разработена програма, в която се обосновава проблемът на изследването, определят се неговите цел, задачи, обект и предмет, извеждат се хипотезите на изследването, представя се неговият теоретичен модел с дефинирането на основните понятия и тяхната операционализация. Проблемът на емпиричното изследване се аргументира в контекста на различните външни причини за перманентната конфликтност в организациите. Фокусът на методиката е върху вътрешните причини за конфликтите в организациите. В конфликтните ситуации намират израз различията в потребностите, интересите и ценностните системи на социалните субекти – собственици, мениджъри, работници и служители. За задоволяване на потребностите

<sup>14</sup> **Иванов, И.** *Конфликти на бизнес организацията*. Издателски комплекс на УНСС, София, 2021, с. 140–141.

<sup>15</sup> **Иванов, И.** *Управление на конфликти в организациите*. Издателски комплекс на УНСС, 2021, с. 129–193.

<sup>16</sup> **Кинева, Т.** *Кризата в българския бизнес – през погледа на работодателите*. София: Издателски комплекс – УНСС, 2016, с. 196–198.

<sup>17</sup> **Kineva, T.** *The Family-Work Conflict Zone – Realities and Perspectives*. SocioBrains, Issue 77, 2021, pp. 61–67.

и за балансиране на интересите оказват влияние редица обективни и субективни причини. Чрез провеждането на ЕСИ следва да се изяснят конкретните причини за конфликтите и да се очертаят мерки за тяхното управление и разрешаване.

Следващият ключов момент е определянето на *целта, задачите, обектът и предметът* на конкретното емпиричното конфликтологично изследване. Общата им формулировка се задава по следния начин – *основна цел* на изследването: да се разкрият основните причини за възникването на конфликти и конфликтни ситуации в определена бизнес организация. За всяко отделно изследване се решават следните *задачи*: Да се направят профили на изследваните бизнес организации; Да се изследват причините за перманентната конфликтност в тях; Да се разкрият формите на проявление на конфликтите в бизнес организациите (по хоризонтала и по вертикала); Да се проучат прилаганите стратегии и методи за управление и за разрешаване на конфликтите, които предизвикват негативни последици. *Обект* на изследването са заетите в организациите – работници и служители, мениджърски екипи или собственици на предприятия, в които те съвместяват и управленската функция, и председателите на синдикалните структури в тях (ако има такива). Предмет на изследването са конфликтите в бизнес организациите. Обхватът на изследването е съвкупностен: заетите в бизнес организацията. Обемът на всяка конкретна извадка зависи от големината на организацията. Извадката е непредставителна, формира се на „принципа на отзоващите се“ и на „принципа на достъпността до единиците“. Това означава, че резултатите от ЕСИ ще са валидни само за изследваната съвкупност лица и организации и не могат да се генерализират за всички организации в определен сектор, регион или България.

Методиката залага на три специфични хипотези на емпиричното изследване. Възможно е да се добави и още една, когато става дума за изследване с участие на повече от една организация, където се залагат различни параметри като големина на организациите, сектор на дейност, структура на управление и др.

Хипотеза 1. Предполага се, че основните причини, които предизвикват конфликтни ситуации и конфликти в организациите, са следните: производствено-икономически, организационно-управленски, социално-икономически, социокултурни и други (екологични, кризи и др.). Според работниците и служителите най-силно влияние за създаване и за поддържане на конфликтността имат социално-икономическите причини; на второ място са производствено-икономическите, на трето – организационно-управленските, на четвърто – социокултурните. Предполага се, че мениджърите поставят на първо място социокултурните причини, на второ – производствено-икономическите, на трето – социално-икономическите, и на четвърто – организационно-управленските.

Хипотеза 2. Предполага се, че конфликтни взаимодействия се проявяват и по хоризонтала, и по вертикала в организацията. Основните конфликтни взаимодействия са: между работниците и служителите, между мениджърите, между работниците и служителите и мениджърите, между синдикатите и мениджърите. Предполага се, че в изследваните организации се срещат следните форми на проявление на конфликтите: бойкот, саботаж и словесна агресия.

Хипотеза 3. Предполага се, че за регулирането на перманентната конфликтност се налага прилагане на различни управленски стратегии и методи. Например според големината на една бизнес организация най-използваните стратегии в средната фирма са съперничество, компромис, сътрудничество и бягство от конфликта; в малката – сътрудничество, съперничество, компромис и бягство от конфликта; а в микрофирмата – бягство от конфликта и приспособяване (или отстъпка). Разбира се, в някои случаи се налага прилагането и на такива стратегии, като „уреждане на колективни трудови спорове“, на „скритите действия“ и „бързото решение“ при голямата фирма; на „бързото решение“ и „упражняването на сила“ при средната; на „упражняването на сила“ при малката.<sup>18</sup>

Допуска се като най-приложим за всички стратегии при управлението и разрешаването на конфликтите методът на преговорите. Разбира се, прилага се и арбитражният метод при наруша-

<sup>18</sup> Стоянова, М. Г. *Конфликтите през призмата на социологията*. Второ прераб. и доп. изд. ред. София: Издателски комплекс – УНСС, 2014, с. 125–129.

ване на колективен трудов договор, както и съдебният метод, когато е извършено неправомерно уволнение на работник или на служител от организацията. Възможностите, които дават помирителните процедури също не са за пренебрегване<sup>19</sup>.

Самият теоретичен модел и операционализацията на понятията като част от ЕСИ остават извън обхвата на настоящето изложение.

### **Усъвършенстване на методиката – стъпки**

Прилагането на методиката в първоначалния ѝ вид се фокусира само върху анализ на вътрешните причини за конфликтите в индустриални бизнес организации, като се приложи адаптирано социологическият подход. Изучиха се няколко единици от генералната съвкупност, подбрани типологично. Основната цел бе да се представят главните причини за възникването на конфликти в три фирми въз основа на данни от проведеното в тях емпирично социологическо изследване се постигна, с което се решиха следните задачи: 1) направен бе първичен анализ на данни от ЕСИ „Конфликти в бизнес организациите в България“; 2) представен бе кратък профил на изследваните фирми; 3) анализирани са разбиранията, отношението и оценките на мениджъри, работници и служители относно причините за конфликтите в изследваните организации; 4) обобщени са констатации, изводи и препоръки от изследването.

Анализът на данните от емпиричното социологическо изследване на тема „Конфликти в бизнес организациите в България“ бе изцяло съобразен с параметрите, заложи в изследователската програма. Приложени бяха три социологически метода – анкета, дълбочинни интервюта и изучаване на документи.

Изследваха се две съвкупности – работодатели и работници/служители. Анализът на резултатите позволи да се направи моментна снимка на доминиращите разбирания за причините за конфликтите в изследваните бизнес организации, без да е възможно генерализиране на изводите за българската икономика и бизнеса въобще. Но и поначало пред методиката не се поставя такава цел. Въпреки непредставителния характер получените резултати служат за ориентир за причините за конфликтите в изследваните фирми, както ги виждат и оценяват работниците, служителите и мениджърите. Изследването бе проведено във времеви диапазон, заложен в програмата му. Поради пандемичните условия се наложи „работата на терен“ да се осъществи чрез използването на технологии за анкетиране чрез отдалечен достъп. В случая се използваха възможностите, които дава on-line инструментът „Google Forms“.

За демонстриране на практическата пригодност на предложения инструментариум за разкриване на причините за конфликтите в организацията се прие за необходимо и достатъчно условие да бъдат анализирани три фирми с различна големина и правна форма. Конкретните фирми бяха избрани не само заради профила им, а и поради нескрития интерес и мотивация за активно участие в изследването както от страна на техния мениджмънт, така и от страна на служителите и работниците. При тях се получи най-значимо пропорционално участие на респондентите, което при всички наложили се обективни ограничения дава минимална гаранция за представителност в рамките на всяка от включените конкретни организации.

Профилът на изследваните фирми бе доста разнороден откъм предмет на дейност, а откъм големина в съвкупността попаднаха едно средно (гравитиращо към голямо – персонал над 220 човека) предприятие – акционерно дружество със седалище в гр. София и клонове в страната, работещо в хранително-вкусовата промишленост, една малка производствена компания (в гр. Плевен), както и едно микропредприятие с правна форма ЕООД в гр. София.

Избраният подход за анализ имаше по-скоро инструментален характер и заложи на няколко стъпки на анализ на база получените емпирични данни. Методиката еднакво добре позволява да се използват две форми на изложение на резултатите от анализите на фирмите. Сравнителният анализ за фирмите може да е съчетан с множество графичен материал и статистическа инфор-

<sup>19</sup> **Иванов, И.** *Методи за управление и разрешаване на конфликти в организациите*. В списание „Индустриални отношения и общественото развитие“, Брой 1, 2021, ISSN 2683-0167 (online), НАЦИД ID № 3480, с. 69–84.

мация, а може да бъде и изцяло описателен. Създадената авторова методика за емпирично изследване на вътрешните причини за възникване на конфликти в български индустриални бизнес организации и идентифициране на основните проблемни полета позволява по-успешна работа на организациите с конфликтите. Приложената методика на ЕСИ за регистриране, анализ и оценка на вътрешните причини за възникване на конфликти в бизнес организацията е разработена на основата на принципа на еквивалентност на системите.

Следващата стъпка беше методиката да се надгради, като се допълни с подходящи инструменти в няколко насоки. Първият от тях е за разкриване на връзката между причините и нагласите относно конфликтите в организацията и тяхното ефективно управление. Той се базира на специално разработен въпросник, който да разкрие предварително разбиранията и нагласите по отношение на конфликтите в организацията. Едва след това се пристъпва към изследване на вътрешните причини за възникване на конфликти в организацията. Паралелно с анкетирането се провежда задълбочено изследване на социално – психологическо ниво на развитие на организациите на базата на теста „Пулсар“<sup>20</sup>, който дава възможност от получените резултати да се даде съдържателно описание на изучаваната група, да се определи равнището на нейното развитие и зрялост. Успоредно с реализацията на теста „Пулсар“ в организацията се прави още един специализиран конфликтологичен тест с наименование „Преодоляване на конфликтни действия в групата“. Така всъщност се структурира триетапен алгоритъм за работа с конфликти в организацията, разчитащ на практика на четири инструмента – въпросник, анкета и два специализирани теста. Стъпките на алгоритъма в общи линии съответстват на конкретния етап от разрешаването на конфликтите в организацията, а именно:

- Първи етап. Конфликти в организацията – нагласи;
- Втори етап. Конфликти в организацията – причини;
- Трети етап. Преодоляване (управление/разрешаване) на конфликти в групата/организацията.

В рамките на няколко изследвания усъвършенстваната методика беше отново апробирана, като бяха добавени експериментално още два инструмента. Въпросникът MODE (Management of Differences Exercise) на Thomas и Kilmann<sup>21</sup> беше единия. Същият се е доказал като един от най-известните и най-приложими в практиката, който предоставя възможност за идентифициране на прилаганите стилове на управление на конфликти. Този първокласен инструмент беше съчетан с анкета „Умеете ли да водите преговори“<sup>22</sup>. Защо намесихме преговорите – ами защото те продължават да са едно от най-ефективните средства за управление и разрешаване на конфликти. Особено когато става дума за комплексната мотивационна техника за водене на преговори<sup>23</sup>. Въпросът с подобренията на разработената методика остава открит и понастоящем нейното надграждане продължава. Основа за плодотворна дискусия, обаче остават обобщените резултати от прилагането на методиката досега.

### **Обобщени резултати от прилагането на методиката – констатации, изводи и препоръки**

В резултат на проведените изследвания се оказва, че в конкретните случаи водещи са организационно-управленските причини, свързани със създаването и функционирането на организацията и работните групи в нея. Сред тях на преден план изпъкнаха две подгрупи. На първо място, функционално-организационните, свързани с не ефективност на връзките между структурните звена в самата организация и между служителите. На второ, ситуативно-управленските,

<sup>20</sup> Емельянов, С. М. *Управление конфликтими в организации*. Москва: Юрайт, 2017.

<sup>21</sup> Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom, Inc., 1974.

<sup>22</sup> Иванов, И. *Конфликти на бизнес организацията*. Издателски комплекс на УНСС, София, 2021, с. 161.

<sup>23</sup> Стоянова, М. Г. *Конфликтите през призмата на социологията*. Второ прераб. и доп. изд. ред. София: Издателски комплекс – УНСС, 2014, с. 132.



определени от грешките, допускани от ръководителите и служителите в процеса на решаване на управленските и работните им задачи. Много слабо са изразени производствено-икономическите причини като катализатор на конфликти. Проявяват се и социално-икономически причини. В случая те касаят преди всичко възможностите за професионален растеж, повишаване на квалификацията, социален климат, равнище и интензивност на междуличностните отношения. Наличните данни не успяха да помогнат за откриването на социокултурни причини за възникването на конфликти в изследваните организации.

Разкриха се най-общите форми на проявление на конфликтите в изследваните организации и се проучиха стратегиите и методите за управление и разрешаване на деструктивните конфликти в тях.

Съответно се набелязаха мерки за управление и разрешаване на конфликтите. При наличието на конфликт между служители мениджърите могат да изберат различни стратегии за намеса в него. Идентифицира се прилагането на няколко стратегии в изследваните организации. Една от тях е стратегията на автократичното решение. При нея мениджърът събира необходимата информация за конфликта и взема подходящото за ситуацията решение, като изисква от страните да се съобразят с него. Прилага се активно и стратегията на стимули – мениджърът изслушва страните, за да определи причината за конфликта, и изисква от тях сами да го разрешат със заплаха от санкция, ако не го направят. Случва се да се прилага и стратегията на пренебрегване. Мениджърът не обръща внимание на конфликта и оставя страните сами да преодолеят различията помежду си. Не се регистрира прилагане на стратегията на посредничество (медиация), при която мениджърът помага на участниците в конфликта да преосмислят проблема, да идентифицират своите интереси, да открият допирните точки помежду си и да стигнат до взаимно приемливо споразумение. Не се прилагат нито арбитражът, при който страните в конфликта излагат позициите си пред ръководителя, той ги изслушва и оповестява решение в полза на една от тях, нито участието на формална трета страна. При тази стратегия мениджърът търси съдействието на трета страна за разрешаване на конфликта между служителите си (консултант, медиатор, арбитър и др.).

В резултат на общия анализ на данните от проведените по описаната методика ЕСИ, в който се включват всички участвали организации, могат да се обобщят определени констатации, изводи и препоръки.

Общият анализ на данните от проведените емпирични изследвания, проведените множество неструктурирани интервюта, най-вече с мениджъри на различни нива и с различни функционални длъжности от фирмите участнички, с бизнес консултанти, с експерти от Министерството на икономиката позволи да се открият следните общи констатации. Потвърждават се на практика класическите постановки за разбиранията на същността, причините и последиците от конфликтите в организациите. Те могат да се обобщят по следния начин:

- Преобладаващата част от респондентите независимо от собствената им роля в организацията се съгласяват, че в рамките на всяка организация възникват и се развиват множество и различни по вид конфликти.

- Най-честата предпоставка за тях са непрестанните формални и неформални взаимодействия между различните субекти в нея – индивиди и групи, в процеса на тяхната съвместна дейност и общуване.

- Източниците на конфликтите са многообразни – от структурните характеристики на организациите до несъвместимостта в характерите, ценностите или интересите на индивидите.

- Конфликтите обикновено се свързват с неразбирателство, противопоставяне, враждебност, влошени взаимоотношения, гняв, страх, опасност, насилие и т.н.

- В организационен контекст конфликтите често водят до нарушаване на нормалното функциониране на организацията.

- В резултат на това доминира разбирането, че те са нежелани, трябва да се избягват или да се разрешават незабавно.

Генералният извод е, че преформулиране на кардиналния въпрос „Как можем да избегнем конфликта и да спрем промяната?“ в „Как да управляваме конфликта и да предизвикаме положителна промяна?“ все още не е на дневен ред в българските фирми.

Конфликтите като цяло не провокират търсенето на нови методи и подходи на работа в изследваните организации.

Конфликтите в изследваните организации опират преди всичко до комуникациите между отделните личности в тях.

Хората в организациите все още възприемат и мислят за конфликтите по-скоро като за заплахи, а не като за възможности. Рядко се среща разбирането, че те са индикатор за необходимостта от промяна, което означава, че все още конструктивният подход към тях не се възприема.

**Изводите** се обобщават до факта, че продължава да е налице масово неразбиране както от страна на вземащите управленски решения, така и от страна на служителите и работниците относно същността, ролята и значението на конфликтите за цялостната дейност на организациите и тяхната ефективност. Това неразбиране е разпространено както на различните управленски равнища – стратегическо, тактическо и оперативно, така и сред служителите и работниците.

Не се регистрира осъзната потребност от обучение на мениджърите, служителите и работниците за създаването у тях на оптимална конфликтологична култура за справяне – самостоятелно или в екип, с конфликтите.

Остават неразбрани организационно-управленските, социологическите (на равнище група и организация) и психологическите (на равнище индивид) аспекти на конфликтите в организациите.

В тази посока са и формулираните препоръки. Общеизвестен е фактът, че огромната част от фирмите в България (над 98%) са микро- и малки предприятия. Именно към тях и техните проблеми следва да насочат усилията си изследователите и практиците. Особено полезни за предприятията от тази категория биха могли да се окажат специфични, насочени към техните конкретни потребности, монографични емпирични социологически изследвания, подобни на представеното в предходното изложение. Далеч не става дума само за конфликтологични или социологически изследвания, а по-скоро за комплексни, холистични по своя характер анализи и прогнози за функционирането и развитието на бизнес организациите.

## **Заклучение**

Досегашните анализи на причините за конфликти в бизнес организациите показват, че монографичните конфликтологични ЕСИ ще останат без алтернатива, особено при изследвания на конфликтите на мезо- и микроравнище в организациите. Резултатите от проведените изследвания представляват моментна снимка на изследваните организации и не могат да се генерализират за всички организации в България. Направеният анализ обаче е важен инструмент за мениджърите да търсят решения за отстраняване на причините и да избират най-подходящите стратегии и методи за управление на конфликтите, за регулиране или разрешаване на вече проявените в техните фирми конфликти. Резултатите от изследването на вътрешните причини за възникване на конфликти в организацията доказват тази констатация, както и очертават какви са обективните нужди за адекватно надграждане на съществуващата конфликтологична култура в организациите. Самото надграждане може да се осъществи по пътя на реалното обучение в прилагане на специалните антикризисни и антиконфликтни методики и други подходящи инструменти, подобни на представения в статията. „Кастъмизацията“ (работата по поръчка) на клиента/ (организацията) за задоволяване на неговите строго специфични потребности от информационни услуги и анализи по отношение на конфликтите, а и на всеки друг конкретен феномен вече се превръща в норма. Изведените обобщения и изводи относно конфликтите и тяхното управление в бизнес организациите в България в съвременните условия са отправна точка за бъдещи изследвания в областта.

## ЛИТЕРАТУРА

**Емельянов, С. М.** Управление конфликтами в организации. Москва: Юрайт, 2017. // Emelyanov, S. M. Upravlenie konfliktami v organizatsii. Moskva: Yurayt, 2017.

**Иванов, И.** Управление на конфликти в организациите. Издателски комплекс на УНСС, 2021. ISBN: 978-619-232-465-0. // **Ivanov, I.** Upravlenie na konflikti v organizatsiite. Izdatelski kompleks na UNSS, 2021. ISBN: 978-619-232-465-0.

**Иванов, И.** Конфликтите в организацията – рискове или шансове. Българско електронно научно списание „Стопанско управление“, Бр.1., 2020, ISSN 2738-7399., с. 61–72 // **Ivanov, I.** Konfliktite v organizatsiyata – riskove ili shansove. Balgarsko elektronno nauchno spisanie „Stopansko upravlenie“, Br.1., 2020, ISSN 2738-7399., s. 61–72.

**Иванов, И.** Конфликти на бизнес организацията. Издателски комплекс на УНСС, София. 2021. ISBN: 978-619-232-465-0 // **Ivanov, I.** Konflikti na biznes organizatsiyata. Izdatelski kompleks na UNSS, Sofia. 2021. ISBN: 978-619-232-465-0.

**Иванов, И.** Методи за управление и разрешаване на конфликти в организациите. В списание „Индустрални отношения и обществено развитие“, Брой 1, 2021, ISSN 2683-0167 (online), НАЦИД ID № 3480, с. 69–84. // **Ivanov, I.** Metodi za upravlenie i razreshavane na konflikti v organizatsiite. V spisanie „Industrialni otnoshenia i obshchestveno razvitiie“, Broy 1, 2021, ISSN 2683-0167 (online), NATSID ID № 3480, s. 69–84.

**Каменова, Д.** Профилактика на организационните конфликти – стратегии и умения на мениджъра. Добрич: Изд. на Висше училище Международен колеж – Албена, 2009, с. 46–97. // **Kamenova, D.** Profilaktika na organizatsionnite konflikti – strategii i umenia na menidzhara. Dobrich: Izd. na Visshe uchilishte Mezhdunaroden kolezh – Albena, 2009, s. 46–97.

**Кинева, Т.** Кризата в българския бизнес – през погледа на работодателите. София: Издателски комплекс – УНСС, 2016, с. 196–204. // **Kineva, T.** Krizata v balgarskia biznes – prez pogleda na rabotodatelite. Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS, 2016, s. 196–204.

**Леонов, Н.** Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения. Санкт Петербург: Питер, 2005. // **Leonov, N.** Konflikti i konfliktnoe povedenie. Metodi izuchenia. Sankt Peterburg: Piter, 2005.

**Милков, Л. А.** Конфликтология. София: Юни Експрес ООД, 2014. // **Milkov, L. A.** Konfliktologia. Sofia: Yuni Ekspres OOD, 2014.

**Михайлова, И.** Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти. София: Софийски университет „Св. Климент Охридски“, 2018 // **Mihaylova, I.** Upravlenski strategii za spravyane s organizatsionni konflikti. Sofia: Sofiyski universitet „Sv. Kliment Ohridski“, 2018.

**Стоянова, М. Г.** Конфликтите през призмата на социологията. Второ прераб. и доп. изд. ред. София: Издателски комплекс – УНСС, 2014 // **Stoyanova, M. G.** Konfliktite prez prizmata na sotsiologiyata. Vtoro prerab. i dor. izd. red. Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS, 2014.

**Стоянова, М.** Управление на конфликтите в организациите. От: Управление на човешките ресурси. София: Изд. НБУ, 2014, с. 419–469. // **Stoyanova, M.** Upravlenie na konfliktite v organizatsiite. Ot: Upravlenie na choveshkite resursi. Sofia: Izd. NBU, 2014, s. 419–469.

**Kineva, T.** *The Family-Work Conflict Zone – Realities and Perspectives.* SocioBrains, Issue 77, 2021, pp. 61–67.

**Rahim, M. A.** *Managing Conflict in Organizations.* Westport, Connecticut: Quorum Books, 2001.

**Thomas, K. W. and Kilmann, R. H.** *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.* Tuxedo, NY: Xicom, Inc., 1974.