ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ, ГОД. IX, № 3

Д-р ИВАЙЛО СТОЯНОВ
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ "Д. А. ЦЕНОВ", СВИЩОВ

ОСОБЕНОСТИ НА КОНФЛИКТА НА МЕНИДЖЪРСКИ ИНТЕРЕСИ

FEATURES OF THE CONFLICT OF MANAGEMENT INTERESTS

IVAYLO STOYANOV, PHD
"D.A.TSENOV", ACADEMY OF ECONOMICS, SVISHTOV

Abstract: The conflict shows the negative side of human relations in the organization. Some authors seek to investigate the process of stress and tension in human behavior. In article we argue with thesis that conflict vary widely. These are defined by the action of human factors and confrontation in the management process. This required specifying the particulars of the conflict of management interests – phases flow and guidelines to combat it.

Key words: conflict, managers, management interests.

JEL: M1; M12

I. Увод

В основата на *класическото разбиране за конфликта е залегнала социално-психологическата теория*. Възгледите й се интерпретират и доразвиват в *организационната практика*. В съвременните организации, конфликтите имат *интердисциплинарен характер*. Концептуалните насоки за развитието на конфликта, се свеждат до две направления:

- *конфликтен рационализъм;*
- *конфликтен функционализъм* (*Георгиев, Н., 2005*).

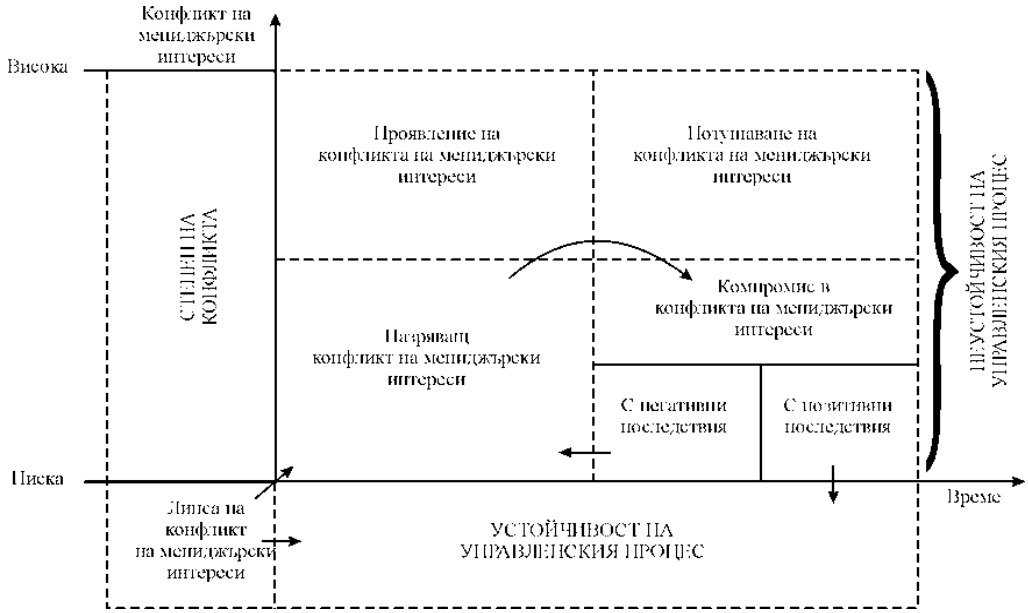
В литературата се твърди, че "*организация без конфликти, никога не е имало и няма да има. Антагонизмът, агресията и фрустрацията, винаги ще съществуват, докато хора с различни интереси и ценности работят и си взаимодействат*" (*Pace, R., 1983*). Съзнателно или не, хората си противоречат, относно лични или професионални интереси (*Ангелов, К., 2007; Андреева, М., 2011*). Резултатът е конфликти и стремеж за лично облагодетелстване, чрез налагане волята на един човек над друг.

Конфликтът е неизбежен, когато се засягат интересите на страните. Затова автори изследват спецификата на конфликта според деструктивната му насоченост. Не е възприета универсална (общоприета) дефиниция, която напълно да определя, каква е *терминологичната му база*. Това твърдение е лансирано в голяма част от класическите и съвременните изследвания за спецификата на организационния конфликт (*Borisoff, D., Victor, D, 1997; Kindler, H., 2009; Schmidt, S., Kochan, T., 1972).*

II. Конфликтни фази на мениджърски интереси

Преди да се установят ситуациите за конфликт на мениджърски интереси е необходимо да се определят и фазите на тяхното проявление. Най-общо, те могат да бъдат сведени до *четири насоки* (*Георгиев, Н., 2005; Furlong, G., 2005; Ward, M., 1999).* (фиг. 1.):

Фиг. 1. Конфликтни фази на мениджърски интереси



- назряващ конфликт на мениджърски интереси;
- проявление на конфликта на мениджърски интереси;
- потушаване на конфликта на мениджърски интереси;
- следконфликтен период на мениджърски интереси.

Фазите на конфликта на мениджърски интереси имат период на действие, който определя устойчивостта на управленския процес. Разбира се, липсата на конфликтни ситуации, води до безконфликтно поведение и е предпоставка за реализация на целите. В обратния случай се нарушава устойчивостта на управленския процес, от което се влошава социалния климат в организацията.

Фазите на фиг. 1. определят динамиката на конфликта на мениджърски интереси. Тя показва степента на явно или прикрито противоречие между мениджърите и равнището на техните интереси. В основата на конфликта е *сблъсъкът на идеи и цели*, *които са причина за конфронтацията на мениджърите в управленския процес*.

От фиг. 1 е видно, че конфронтацията се дължи на причини, които възпрепятстват намеренията на мениджърите да постигнат целите. Налице са влошени взаимоотношения помежду им и стремеж за употреба на властта. Така се пораждат различни фази на конфликта, съответстващи на равнището на конфронтация на мениджърите. Тяхното значение, се свежда до следните насоки:

1. Назряващ конфликт на мениджърски интереси

Това е първата фаза на конфликта, където са налице предпоставки за понататъшното му развитие. В организацията конфликта е неизбежен, тъй като мениджърите имат различни възгледи за нейното управление (лични и професионални). Разбиранията им често не съвпадат с приоритетите на техните

колеги. Така възникват конфликти, тъй като интересите на засегната страна, са противоположни на опонента. Това е факт, когато се засягат дейности, противоречащи на целите на мениджърите.

Конфронтацията на мениджърски интереси днес има глобален ефект. Професионалната подготовка и сложността на бизнес процесите поражда стремеж за себедоказване (*Каменов, К., 2007*). Кариерното израстване, създава конфликт на интереси между ръководителите на различните организационни равнища.

В първата фаза, мениджърите не осъзнават естеството на конфликта. Затова е необходим диагностичен анализ на проблемната ситуация и адекватни действия за нейното преодоляване. От тези мерки ще зависят и последващите мероприятия на мениджърите – дали ще намалят степента на конфликта или ще засилят неговото проявление.

2. Проявление на конфликта на мениджърски интереси

Това е същинският етап на конфликта, при който се засягат интересите на мениджърите. Това противопоставяне помежду им се характеризира с определени причини. Проявлението им е заради липсата на единна позиция или е целенасочена конфронтация. При тази фаза на конфликта се открояват различията на страните в управленския процес, а напрежението нараства с отстояване на техните позиции. Всеки ръководител се стреми да привлече повече съмишленици и да си осигури по-голяма подкрепа. В общия контекст на конфликта, това е тактика за успех, но тя поражда негативни тенденции по отношение на социалния климат в организацията.

Ако мениджърите не постигнат съгласие за разпределение на властта, е възможна ситуация на изостряне на конфликта. Отчитайки факта, че хората имат различни ценностни системи, конфронтацията взема връх в стремежа всеки да наложи интересите си. За да имат позитив от конфликта, ръководителите прилагат различни техники за привличане на съмишленици. Стремят се към доминираща роля в конфликта и стремеж за използване на властта. Насоките са следните:

● *Умишлено разпространяване на погрешна* (*недостоверна*) *информация*. Мениджърите могат да прилагат тактика за създаване на погрешно впечатление в конфликта. Това е класически вариант за опорочаване действията на опонентите и извличане на дивиденти от ситуацията.

● *Предприемане на манипулативни действия*. Манипулирането е стратегия на мениджърите да въздействат на съзнанието на опонентите (*Каменов, К., 2008; Ward, M., 1999*). В организационната психология се възприема схващането, че няма добър стратег на манипулативни действия, а подходящ “донор” – човек позволяващ да го манипулират. Хората, които подлежат на манипулиране са с лабилна психика, преживяли са лични или професионални травми и нямат собствено мнение. Това се забелязва от опитния манипулатор, който чрез психологически похвати налага интересите си за убеждаване на личността (опонента).

● *Прибягване до силово решаване на конфликта*. Не са редки случаите, когато мениджърите прилагат принудителни стратегии за въздействие на опонентите в конфликта. Чрез властта оказват натиск към човека да предприема действия, които са в разрез с неговите ценности. Заплахите, също са част от този процес и имат психологически ефект на страх и подчинение. Мениджърите постигат интересите си, като принуждават опонентите да заемат тяхната позиция, независимо дали е в унисон със ситуацията. Резултатът от тази фаза на конфликта е противопоставяне на мениджърски интереси и стремеж за по-голямо влияние. Някои

мениджъри се опитват да постигнат целите си, като агитират останалите да ги подкрепят в конфликта. Създават се лобита и групи, всяка от които има интерес да притежава властта.

3. Потушаване на конфликта на мениджърски интереси

За да се ограничи конфликта на мениджърски интереси е необходим напредък в комуникационния процес. Тук се установява, че конфликта между мениджърите е напълно безполезен и води до негативни тенденции при опитите да се постигнат лични, за сметка на организационни цели. Тези обстоятелства са важни при избор на варианти да се търси устойчивост на управленския процес. Затова при този стадии на конфликта е налице отстъпление на интересите на един (или няколко) от опонентите.

Потушаването на конфликта на мениджърски интереси се дължи на следните тенденции:

- Мениджърите са установили, че нямат потенциал да се справят с конфликта, поради което прилагат стратегия на отстъпление.
- Мениджърите са осъзнали, че нямат подкрепа в конфликта, поради което трябва да прекратят по- нататъшната конфронтация, която може да е безполезна.
- Мениджърите са осъзнали, че идеологията им в конфликта е погрешна и трябва да отстъпват от първоначалната си гледна точка.
- Мениджърите са разбрали, че конфликта не е в техен интерес, в резултат на което преосмислят позициите си към опонента (опонентите).

4. Следконфликтен период на мениджърски интереси.

Това е последната фаза на конфликтната ситуация. Действията на участниците се свеждат до две насоки – нормализиране на отношенията или нов разрив. В първия случай, става въпрос за устойчивост на управленския процес, а във втория, липсва такава. Тук се имат предвид следните обстоятелства:

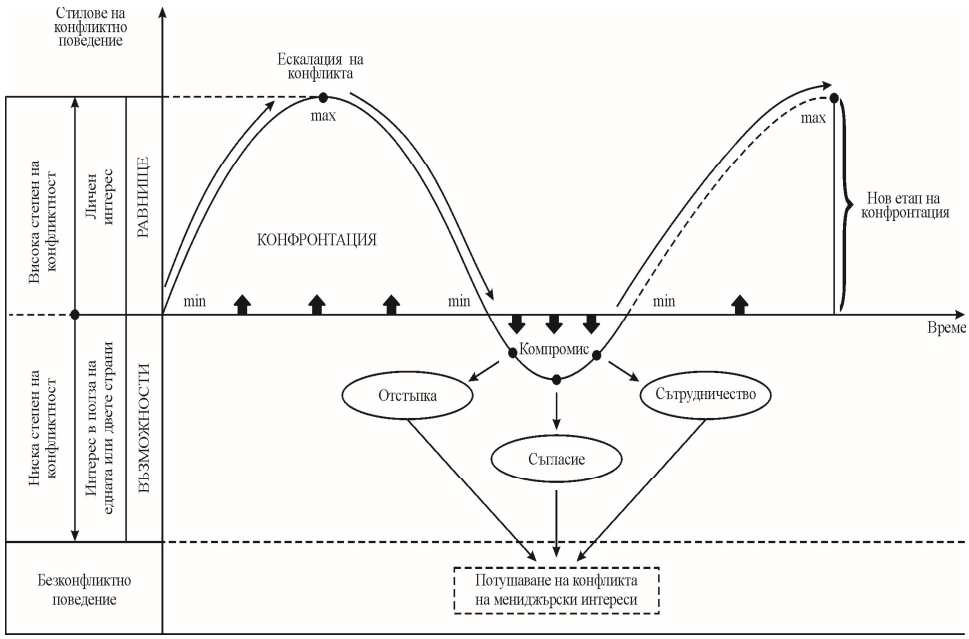
✓ Позитивните последствия от сблъсъкът на мениджърски интереси е добър вариант за разрешаване на конфликта. Налице е разбирателство между засегнатите страни. Това води до устойчивост на управленския процес - предпоставка за изпълнение на целите. Страните разбират, че конфронтацията е неоснователна и ще влоши комуникацията помежду им. За конфронтиращите се страни това е момента, при който трябва да преустановят настъпателните действия, в името на общите интереси.

✓ Неадекватното поведение на мениджърите задълбочава още повече конфликта, отколкото го преодолява. Тази тенденция се забелязва, когато не са намерени ефективни решения на конфликтната ситуация. Причината е деструктивен диалог, който води до негативни последствия в управленския процес. Така се поражда разрив в отношенията, създава се нов конфликт, а доверието между страните намалява.

III. Насоки за преодоляване на конфликта на мениджърски интереси

Игнорирането на проблема е важен момент, чрез който може да се избегне конфронтацията между мениджърите в управленския процес. За да се възстанови баланса на взаимоотношенията, са необходими действия за преодоляване на конфликта. Открояват се няколко насоки за потушаване на конфликта на мениджърски интереси (фиг. 2.):

Фиг. 2. Мениджърско поведение за преодоляване на конфликта на интереси



Насоките са следните (*Георгиев, Н., 2005; Гордеева, А и кол., 2008; Thomas, K., 1976; Wall, J., Callister, R., 1995*):

Отстъпката предполага една от засегнатите страни да направи действия за игнориране на конфликтната ситуация, без да създава напрежение между конфронтиращите се страни. Това е отстъпление от интересите на едната страна, която не се отказва от целите си. Идеята е да се намери разумно решение на проблема, обикновено за сметка на някоя от страните (при компромиса се търси баланс на интересите). Така едната страна в конфликта може частично да реализира своите намерения.

Причините за подобен стил на поведение се разглеждат в няколко аспекта. По-важните от тях са следните:

1. Избягване на конфронтация, с негативни последствия за едната от страните;
2. Страх от загуба на заемани позиции и/или влияние;
3. Нежелание за злепоставяне пред околните;
4. Склонност на човека към отстъпчивост (тип на характера);
5. Стратегическо отстъпление на временни позиции, за постигане на бъдещи цели и приоритети.

Отстъпката в конфликта на интереси не трябва да се разглежда като поражение за съответната страна (макар, че и този вариант е възможен). Не означава загуба на спора, а ситуация при която едната от страните преосмисля бъдещите си действия (към отстъпление или ново настъпление за

постигане на целите, причина за конфликта).

Съгласието на едната от страните е израз на съвпадение с вижданията на опонентите. Това означава, че е налице отказ от лични, за сметка на чужди идеи. Съгласието е начин за решаване на конфликта, тъй като се игнорират възгледите на едната от страните. Тя се примирява с интересите на другата страна и съдейства за тяхната реализация.

Причините за подобен стил на поведение се разглеждат в няколко аспекта. По-важните от тях са следните:

1. Обстоятелства, които обективно налагат да се приеме мнението на другата страна (властни отношения, страх и др.);
2. Липса на качества за спечелване на конфликта;
3. Липса на подкрепа за спечелване на конфликта;
4. Липса на стратегия за спечелване на конфликта;
5. Липса на стремеж за спечелване на конфликта.

Съгласието в конфликта е отстъп на мениджърски интереси, но не е константна величина. Възможно е това да бъде временно явление, което се поражда от моментни импулси в поведението на мениджърите, а в последствие да има различен ефект – стремеж за надмощие в конфликта.

Сътрудничеството между опонентите намалява напрежението от конфликта. Инициативата е обща, тъй като страните се стремят към синхрон във взаимоотношенията (при компромиса, това може да бъде и принудителен елемент), и така да игнорират противоречията. Това е най-добрият вариант за намаляване на конфронтацията в управленския процес.

Причините за подобен стил на поведение могат да се разглеждат в няколко аспекта. По-важните от тях са следните:

1. Личен интерес или изгода от споразумение с опонента (опонентите);
2. Съзряване на опасност от продължаване на конфликта;
3. Конструктивен диалог по време на конфликта.

Сътрудничеството е стратегия за ползотворна работа в конфликта, отразяваща пренебрегването на личните, за сметка на организационните цели (може да бъде и привидно). Това са предпоставки, конфликта да не се проявява в остра форма и да се постигне добро равнище на взаимодействие между засегнатите страни.

За да има позитив в отношенията между мениджърите в управленския процес, се изискват *компромиси*, които да намалят стреса. Компромисът в конфликта, съхранява позициите на страните, тъй като се основава на взаимни договорки и пренебрегване на лични интереси. Разглежда се като временно постижение на набелязаните цели.

Причините за подобен стил на поведение имат няколко аспекта. По-важните от тях са следните:

1. Невъзможност за налагане на интереси, поради което е необходимо разбирателство с опонентите.
2. Липса на контрол над конфликтната ситуация.
3. Натиск от страна на опонентите.
4. Опонентите осъзнават негативните последствия на конфликта и преосмислят възгледите си за неговото преодоляване.

Компромисът в конфликта балансира интересите на страните. За да се реализират целите на организацията, опонентите се стремят да игнорират конфликтната ситуация. Това може да става чрез правилна комуникация и общуване, взаимни преговори, намеса на трета страна и т.н. (*Katz, N., Lawyer, J., 1985; Scannell, M., 2010*)

За да се постигне напредък в конфликта, опонентите трябва да

уточнят, какви стратегии или мерки ще предприемат за установяване на съгласие по спорни за тях въпроси. За целта се съставя *план за игнориране на напрежението между страните*, *който обхваща различни етапи, представени по следния начин:*

Първи етап. Заявяване на точни (ясни) цели

Това е начален етап, при който мениджърите заявяват, какви са техните цели и какъв ефект ще постигнат чрез тяхното афиширане. Целите трябва да бъдат добре формулирани, така че да са разбираеми за опонентите. В противен случай, са възможни погрешни асоциации в конфликта, което може да доведе до застой в преговорите или напълно да ги провали.

Втори етап. Обсъждане на целите с опонентите

Ако целите са ясно формулирани, те трябва да бъдат представени, като такива и на другите участници в конфликта. Необходимо е да са дефинирани, по смисъл и съдържание. Това е основополагащо изискване за ефективен комуникационен процес. Когато опонентите нямат представа, какви са позициите (целите) на "другата страна", трудно ще приемат техните претенции.

Трети етап. Сравняване на целите с тези на опонентите

Когато целите са обсъдени с опонентите, те се съпоставят с техните. При тази ситуация се установяват различията и сходствата в целите. Ясна е представата за интересите на опонентите и се предприемат действия за преодоляване на различията. Сравняването на целите се осъществява чрез договорки между опонентите и критерии за тяхното изложение. Това води до прозрачност на целите и желание на мениджърите за преодоляване на конфликта.

Четвърти етап. Ранжиране на целите по приоритети

Когато са установени целите, те се ранжират по отделни приоритети. Някои от тях могат да бъдат променяни, съобразно интересите на опонентите (с оглед постигане на собствените цели) и такива, които не подлежат на изменения. Затова са възможни две категории:

1. Цели подлежащи на промяна (според интересите на опонентите).

В конфликта се търси компромисен вариант на проблемната ситуация, поради което мениджърите променят целите си. Необходимо е този процес да бъде добре обмислен, без да се застрашават приоритетите на другата страна. Отстъпката от не толкова важни цели, може да е предпоставка за постигането на други – актуални за опонента и маловажни за ответната страна. Това е и същността на промяната на целите – всяка от страните да постигне максимума в конфликтната ситуация.

2. Цели, неподлежащи на промяна (без значение на интересите на опонентите).

Какъвто и да е смисълът на конфликта, съществуват ситуации, при които целите не трябва да бъдат променяни. Това са приоритети, чийто фокус не може да бъде изместван от фундаменталната цел. Понякога тази стратегия е оправдана за страната, която отстоява позициите си (особено, ако няма шанс за компромис), но влошава отношенията между конфликтуващите страни и води до кризисна ситуация. Често подобни конфликти завършват с фатален край, за едната или останалите страни.

Пети етап. Ревизиране на целите според тези на опонентите (ако е нужно)

На този етап може да се говори за цели, които подлежат на промяна и по-малко за тези, които не подлежат. Ревизирането им означава да се

преосмислят позициите, установени от мениджърите в предходните етапи на плана. При необходимост от промени в целите, мениджърите могат да направят компромис, ако това ще им помогне да не загубят (или да спечелят) конфликта. Процесът е често срещано явление – отстъпка от определени приоритети, за да се постигнат други (*Каменов, К., 2003*).

Шести етап. Преценка на ревизираните цели

Преди да вземат решение в конфликта, мениджърите преценяват ревизираните цели. Стремежът е да се открият евентуални пропуски при тяхното преосмисляне. Мениджърите често променят целите в конфликта, от което са възможни несъответствия с основната цел. Това се случва, когато опонентите са добри манипулатори или имат опит в конфликтни ситуации. Преценката на целите е атестат за успех в конфликта и отстояване на интересите на мениджърите.

Седми етап. Заемане на окончателна позиция за приоритетните цели

След като са установени важните цели, се предприема последната стъпка за изпълнението на плана – заявяването им пред опонентите. То е окончателно и предхожда развръзката на конфликта. Ако мениджърите правилно са формулирали целите и те съвпадат с вижданията на опонентите, конфликта може да бъде преодолян. Иначе, ситуацията се влошава и са необходими нови преговори между конфликтуващите страни, които изискват усилия и време за разрешаване на конфликта.

IV. Заключение

Конфликтът на мениджърски интереси дестабилизира социалния климат в организацията и застрашава изпълнението на целите. Избягването му е трудно начинание, тъй като мениджърите имат различни ценностни системи, а с това и манталитет на поведение, които пораждат различия във възгледите им. Същите предшестват конфликтни ситуации, които изискват ефективно управление. Затова се прилагат различни стратегии, които да намалят напрежението в конфликта и мениджърите да постигнат своите цели. Чрез публикацията са постигнати следните резултати:

- посочени са фазите на конфликта на мениджърски интереси;
- отразени са насоките за преодоляване на конфликта на мениджърски интереси.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов, К. Мениджмънт. МП Издателство на Технически университет – София, 2007, с. 196-197.
2. Андреева, М. Ситуационен подход и ситуационно управление. Издателство “A Group”, 2011, с. 156-165.
3. Георгиев, Н. Конфликтът в бизнесорганизацията. Библиотека “Стопански свят”, Брой 72. Издание на СА “Д.А. Ценов” – Свищов, 2005, с. 11-25, 135-144.
4. Гордеева, А и кол. Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю (е-версия, PDF). СПб, 2008, с. 85-89.
5. Каменов, К. Власт-поведение и себедоказване на мениджъра. // Диалог, бр. 4, 2007, с. 15-24.
6. Каменов, К. Поведенческа адекватност и управленска устойчивост. Издателство “Абагар”, 2008, с. 6-17.
7. Каменов, К. Има ли логически потенциал създаването на теория за контролираното връщане назад. // Бизнес управление, бр. 4, 2003, с. 5-14.

8. Borisoff, D., Victor, D. Conflict Management: A Communication Skill Approach. Allan and Bacon Publishing, 1997.

9. Furlong, G. The Conflict Resolution Toolbox: Models and Maps for Analizing, Diagnosing and Resolving Conflict. John Wiley and Sons Publishing Canada, 2005.

10. Katz, N., Lawyer, J. Communication and Conflict Resolution Skills. Kendall Hunt Publishing, 1985.

11. Kindler, H. Conflict Management: Resolve Disagreement at Work. Axzo Press Publishing, 2009.

12. Pace, R. Organizational Communication. Prentice-Hall Publishing, 1983, p. 59.

13. Scannell, M. The Big Book of Conflict Resolution Games: Quick, Effective Activities to Improve Communication, Trust and Collaboration. McGraw-Hill Publishing, 2010.

14. Schmidt, S., Kochan, T. Conflict: Toward a conceptual clarity. // Administrative Science Quarterly, 1972, Vol. 17, pp. 359-370.

15. Thomas, K. Conflict and conflict management, pp. 889-935. In. M. Dunnette (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand Mcnally Publishing, 1976.

16. Wall, J., Callister, R. Conflict and its management. // Journal of Management, 1995, Vol. 21, pp. 515-558.

17. Ward, M. 50 Essentials management Techniques. Gower Publishing, 1999.