

## КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА – СТИМУЛ ИЛИ ПРЕЧКА ЗА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ

Гергана Желязкова  
ВСУ “Черноризец Храбър” - Варна

Разглежда се връзката между конфликтите и концепцията за устойчиво развитие. Акцентира се върху следните две насоки: подбуждащият и стимулиращ промяната и развитието характер на конфликтите от една страна и от друга - потушаването и разрешаването им, свързващо се с устойчивостта и стабилността.

**Ключови думи:** конфликти, устойчиво развитие.  
**Key words:** conflicts, sustainable development.

Глобализационните процеси създават нови условия за работа, нови организационни модели, повишаващ се конкурентен натиск и нарастващи очаквания към бизнеса. Той е длъжен да балансира от една страна печалбата и равнището на възвръщаемост на инвестициите и от друга изпълнението на социалните и екологичните цели като по този начин дава своя принос за устойчивото развитие на своя регион, страна, а и на целия свят. Във връзка с това мениджмънта е изправен пред едно голямо предизвикателство - трансформирането на управленската теория и практика, така че да допринесе за осъществяването на устойчиво развитие.

Конфликтите неизменно съпътстват развитието на организацията. От една страна те могат да се разглеждат като стимул за това развитие, а от друга потушаването и разрешаването им се свързва с устойчивостта и стабилността.

Целта на доклада е да се дадат насоки как конфликтите да се използват като инструмент за постигане на устойчиво развитие в бизнес организацията, които да послужат в практиката на действащите мениджъри.

### Конфликтите и развитието на организацията

Конфликтът е процес на взаимодействие проявяващ се в несъвместимост, разногласие, дисхармония в или между субектите (индивиди, групи, организации и т.н.) по отношение на противоречиви интереси и желания, ценности и цели.

Според **класическият подход**, конфликтите са явен признак за грешките и провала на управлението на организацията и водят до разпадането им. Всички конфликти са деструктивни и ролята на мениджъра е да избави организацията от тях. Ефективното управление трябва да осигурява хармонично сътрудничество между хората, често постигано чрез обучение, при което се развиват уменията за разрешаване на конфликтите. Направената инвести-

ция за това обучение многократно се възвръща – нивото на дисфункционалните конфликти и продължителността им спада, а това се отразява благоприятно на организационната ефективност.

Както Stotlar<sup>1</sup> казва подобряването на уменията за разрешаване на конфликтите е подарък, който можете да дадете на вашите служители и който ще се изплати от само себе си и ще повиши качеството им на живот на работното им място и в дома им.

Този подход предписва следните управленски действия<sup>2</sup>:

- Бездействие – ако действителното равнище на конфликтите е на желаното нулево ниво (липса на конфликти);

- Разрешаване на конфликтите – ако действителното равнище на конфликтите е над желаното нулево ниво.

Според **поведенческият подход** всички организации поради същността си, имат вградени в тях конфликти. Тъй като те са неизбежни трябва да се приеме съществуването им. Но въпреки това поведенческият подход разглежда управлението на конфликта в ограничения аспект на неговото разрешаване.

Този подход предписва следните управленски действия:

- Бездействие – ако действителното равнище на конфликтите е на желаното ниво (няма конфликти или има, но нивото им е ниско);

- Разрешаване на конфликтите - ако действителното равнище на конфликтите е над желаното ниво.

Според **модернистичният подход (подход на взаимовръзката)** конфликтите не само са неизбежни, но имат и положителен ефект върху организационната ефективност. За разлика от другите два подхода тук нулевото ниво на конфликтите е

1 Tyler, K., Extending the Olive Branch, HR Magazine, November 2002, p. 85-89

2 Robbins, Stephen P. "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms, California Management Review, winter 1978, 21 (2), p. 68.

неприемливо. Гъвкавите и адаптивни организации са в непрекъснат процес на промяна. Конфликтите са импулса, подбудата за този процес. Те стимулират иновативните решения.

Този подход предписва следните управленски действия:

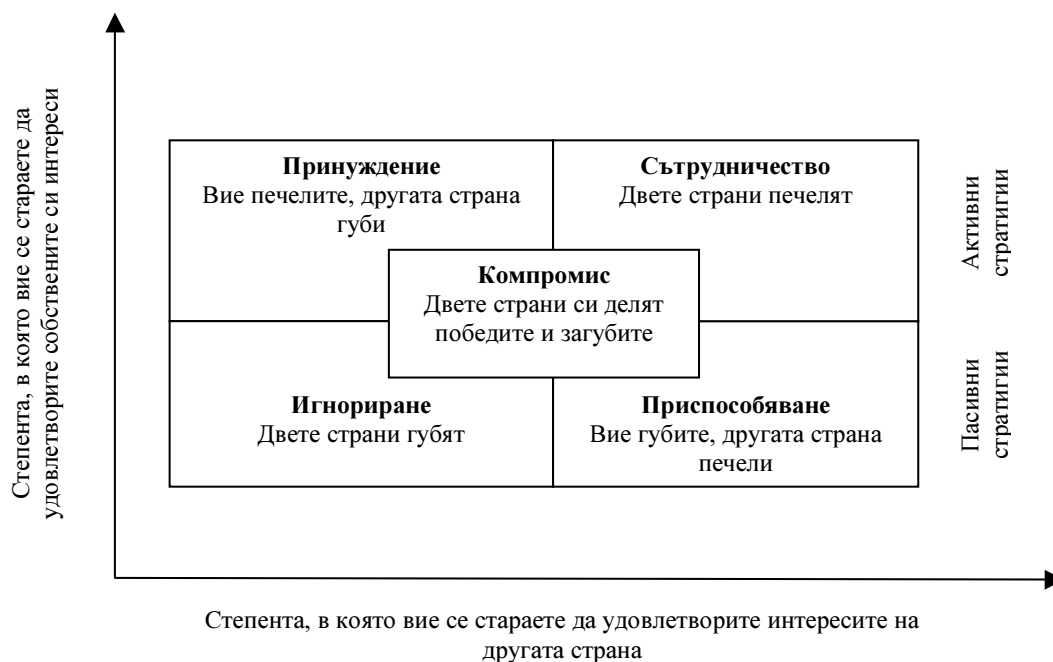
- Бездействие – ако действителното равнище на конфликтите е на желаното ниво;
- Разрешаване на конфликтите – ако действителното равнище на конфликтите е над желаното ниво;
- Стимулиране на конфликтите – ако действителното равнище на конфликтите е под желаното ниво<sup>3</sup>.

Според **ситуационния подход** няма един единствен най-добър (най-ефективен и резултатен) метод за разрешаване или стимулиране на конфликтите. Изборът на най-подходящия метод зависи от множество фактори, които трябва да се разглеждат комплексно, в зависимост от конкретната ситуация. Умението да се интерпретира ситуацията предопределя възможността да се обвържат онези тактики, които биха предизвикали минимални отрицателни и максимални положителни последици.

Равнището на конфликтите е субективен показател. За една група (организация) едно равнище може да бъде стимулиращо, а за друга да е демотивиращо и с дисфункционални последици. Всяка една организация преследва множество цели и от съществено значение за нея е не как индивида въз-

приема конфликтите, а как те се отразяват върху достигането на целите. Функционалните конфликти са с положителни последиствия, а дисфункционалните с отрицателни последиствия.

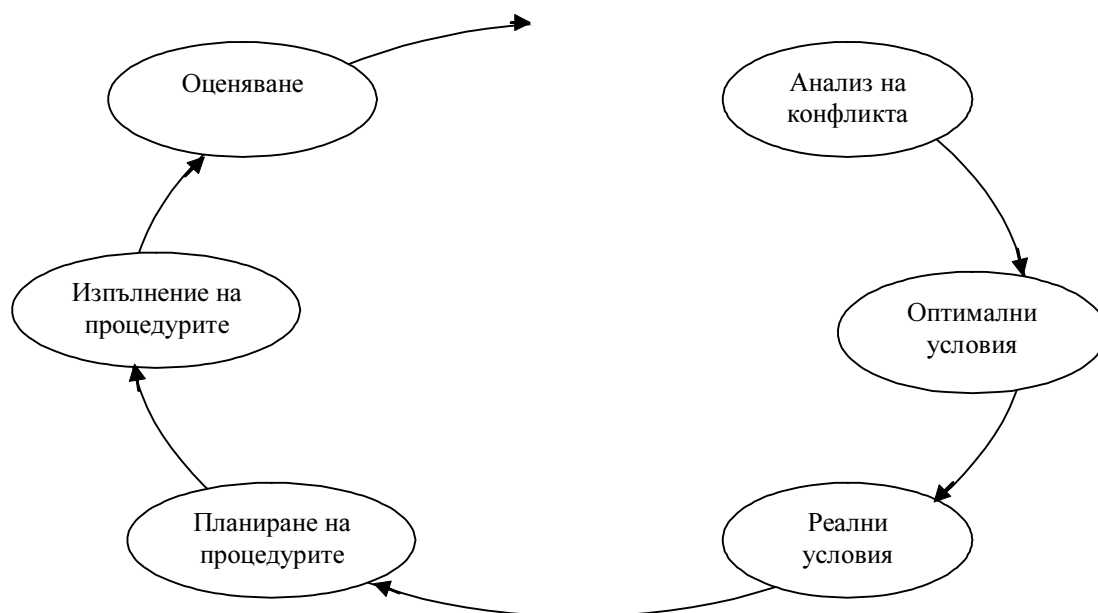
При разрешаването на конфликтите се използват следните стратегии: приспособяване, игнориране, принуждение, компромис и сътрудничество, от които първите две са пасивни, а останалите – активни. При приспособяването едната страна отстъпва принудително или доброволно от своите позиции в полза на другата. Игнорирането на конфликта е отказ на двете страни от активни действия поради слабата им заинтересованост от резултата. При принуждението едната страна от позиция на силата налага решението си на другата страна без да отчита интересите ѝ. Компромисът е стратегия, основаваща се на принципа “за да получиш трябва да дадеш” т.е. необходими са частични отстъпки и от двете страни. При сътрудничеството двете страни в конфликта съвместно търсят решение, което да удовлетворява целите и на двете. Изборът на стратегия зависи от степента, в която страните, участващи в конфликта се стремят към удовлетворяване на собствените си интереси и степента, в която допускат удовлетворяване на интересите на другата страна. Реализацията на съответните стратегии оказва влияние върху резултата от конфликта, който може да бъде – печалба за едната страна и загуба за другата, печалба за двете страни или загуба за двете страни<sup>4</sup> (вж. фиг. 1).



Фиг. 1 Решетка на Thomas - Killman

3 Бодурова, П., Организационно поведение, Варна, 1998, с. 77-78

4 Дмитриев, А., Конфликтология, М.: Гардарики, 2001, с.295



Фиг. 2 Цикъл на организационното развитие

Няма ефективна организация, в която да се използва само една стратегия за разрешаване на конфликтите. При всеки отделен конфликт ръководителят трябва да избере стратегия, която води до резултат, допринасящ в най-голяма степен за постигането на целите на организацията по пътя на нейното развитие.

Grune<sup>5</sup> свързва непосредствено конфликтите с развитието на организациите (вж. фиг. 2). По време на процеса на организационно развитие се идентифицират конфликтите и се разработват нови стратегии за управлението им. Цикълът на организационното развитие започва с анализа на конфликта. След представяне на резултатите от този анализ на заинтересованите лица в организацията, те определят кои са оптималните условия за развитието на организацията. На следващия етап се работи по определяне на реалните условия. Продължава се с планиране и изпълнение на процедурите по осъществяване на промяната и накрая се завършва с оценяване на постигнатите резултати. При възникването на нови конфликти се преминава отново и отново през вече разгледаните стъпки от цикъла на организационното развитие. Според Grune при липса на конфликти организацията ще бъде в стагнация и няма да се развива.

Множество изследвания са доказали ползите

от конфликтите. Според изследване на решенията вземани в групи с ниско и високо равнище на конфликтите, цитирано от Robbins<sup>6</sup> резултатността е била 73% по-висока при вторите спрямо първите. Той формулира следните условия, при които е необходимо да се стимулират конфликтите:

- ако сте заобиколени от хора, които винаги се съгласяват с вас и никога не ви противоречат, независимо дали защото желаят да ви угодят, страхуват се да ви възразят или не се съмняват във вашата компетентност (неизбежно ще се стигне до момент в който ще получите утвърдителен отговор без дори да сте изразили становището си);

- ако ръководителите считат, че е по-важно да са популярни отколкото да се изявяват с компетентност и високи постижения;

- ако ръководителите считат, че на всяка цена трябва да поддържат климата на хармония и разбирателство. Водени от страха и загрижеността да не се наранят чувствата на останалите те са склонни дори да пренебрегнат интересите на организацията;

- ако ръководителите считат, че непременно трябва да постигнат консенсус при вземането на решения или не постъпват нови идеи. Търсенето на консенсус, само за себе си е предпоставка за възникване на конфликти<sup>7</sup>, но използван системно

5 Grune, P., Effects of Organizational Conflicts and Coping Strategies, The European Journal of Work and Organizational Psychology, 2000, 9 (4), p. 579-611

6 Robbins, Stephen P. "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms, California Management Review, winter 1978, 21 (2), p. 71

7 Бодурова, П., Организационно поведение, Варна, 1998, с. 78

той може да доведе до безкрайно дълги заседания, понякога безрезултатни, с което да демотивира участниците да изказват мненията си.

- ако е твърде ниско текучеството и др.

Robbins оформя три групи техники за стимулиране на конфликтите:

-Техники, основаващи се на манипулиране на комуникационния канал: изпращане на двусмислена или сплашваща информация, отклоняване на информация от традиционните канали, филтрирането ѝ или претоварване на комуникационните канали.

- Техники, които водят до промяна в организационната структура: увеличаване на взаимозависимостите между отделните единици или индивиди в организацията, повишаване на стандартизацията и специализацията, наемане, уволнение, преместване на членове на организацията или разрастване на организациите.

- Техники, които променят поведението на индивидите: смяна на ръководителя или създаване на ролеви конфликт (ролева несъвместимост, ролева неяснота и др.).

Трябва да се има предвид, че стимулирането на конфликта може да има непредсказуем ефект. Понякога изкуствено стимулирания конфликт много бързо ескалира, но трудно затихва. Дори след разрешаването му чувството за несигурност и враждебността остават. Въпреки че стимулирането на конфликтите крие рискове, то се оказва единствено решение, когато безразличието, незаинтересоваността, безотговорността и липсата на инициативност са стигнали до застрашаващи размери.

Резултатите от проведените от Grune две изследвания<sup>8</sup> в периода 1996-1999 г., обхващащи 310 души между 18 и 60 години, потвърждават двойствената роля на конфликтите. От една страна те имат положителен (функционален) ефект- повишават мотивацията на персонала и способността му да контролира ситуацията, а от друга – отрицателен (дисфункционален) ефект, изразяващ се в повишаване на психичното напрежение. Според получените резултати служителите трупат вътрешно напрежение в ситуации на несигурни позиции, страх от съкращения, непълна информация, неудовлетворителна работа в екип и различно оценяване на работата. Стратегиите, които те използват за управление на конфликтите, изброени според предпочитанията им са: сътрудничество, приспособява-

не, компромис и игнориране. За разрешаването на сложни проблеми служителите са използвали най-вече пасивни стратегии, въпреки че са запознати и имат необходимите умения да прилагат активни стратегии. Тези които предпочитат да прилагат пасивни стратегии предимно изпитват негативния ефект – повишено вътрешно напрежение и гняв, докато при избраните активна стратегия превес има положителния ефект. Изучаването на социално демографските променливи показва, че полът и образователното ниво нямат съществено влияние върху протичането на организационния конфликт, но това не е така при променливи като възраст и професионален опит. По-възрастните и с повече опит служители трупат само вътрешно напрежение и гняв, докато младите изпитват и положителен ефект – повишава се мотивацията им.

Изследователите Imazai и Ohbuchi<sup>9</sup> разглеждат конфликтите между самите служители, между тях и ръководителите и установяват, че възприемането на разрешаването на конфликтите има краткосрочни и дългосрочни ефекти. Краткосрочните ефекти са удовлетворение и приемане на резултата, а дългосрочните се изразяват в повишаване на лоялността към организацията.

Newstrom и Davis<sup>10</sup> споделят мнението, че една част от конфликтите се създават във връзка със съпътстващите пътя на организационното развитие промени. В основата им стоят различните възгледи относно посоката на развитие на организацията, конкретните начини за достигане на набелязаните цели, принципите за използване на ресурсите и възможните резултати. Следователно конфликтите от една страна могат да бъдат разглеждани като стимул за развитието на организацията и от друга като следствие от осъществяването на промени в процеса на развитие на организацията, т.е. като пречка за развитието.

#### Концепцията за устойчиво развитие

Концепцията<sup>11</sup> за устойчиво развитие е ново разбиране за развитието в което се набляга не само на количественото му измерение, но и на качественото му измерение. Формулировка на понятието “устойчиво развитие” е дадена в доклада от 1987 г. на комисията Brundtland<sup>12</sup>. То се разглежда като начин на развитие, при който се посрещат нуждите на настоящето без това да се отрази в не-

8 Grune, P., Effects of Organizational Conflicts and Coping Strategies, The European Journal of Work and Organizational Psychology, 2000, 9 (4), p. 579-611

9 Imazai, K., K. Ohbuchi, Japanese Psychological Research, 2002, 44 (2), p. 107-112

10 Newstrom, J. , K. Davis, Organizational Behaviour, McGraw-Hill, 1997, p. 274

11 Sustainable Development: Critical Issues, OECD, 2001, p.35-52

12 Notre Avenir a Tous, rapport de la commission Mondiale sur l'Environnement et le Development (commission Brundtland), Paris, Les Editions du Fleuve, 1989, p. 51

благоприятен аспект на бъдещите поколения, или то е дългосрочно културно, икономическо, екологично и социално здраве и дълъг живот за обществото.

Устойчивото развитие има три измерения: икономическо, социално и екологично, които са взаимно обвързани.

Икономическата устойчивост означава силен и траен икономически растеж, поддържащ финансова стабилност, ниска инфлация и висока инвестиционна активност.

Екологичната устойчивост се съсредоточава върху опазване на околната среда и поддържане на целостността и жизнеността на биологичните системи.

Социалната устойчивост набляга върху значението на високата заетост, безопасността, грижата за здравето, равенството и демократичното участие при вземането на решения.

Между икономическото, социалното и екологичното измерение на устойчивото развитие могат да бъдат очертани следните връзки, които са основа за възникване на конфликти:

- Взаимодействие между икономическото и екологичното измерение. То намира израз от една страна чрез производствената функция на околната среда, а от друга чрез нейното замърсяване и инвестициите за ограничаването му. Околната среда участва в производството с природните си ресурси, като същевременно тя е и мястото, където се отлагат отпадъците от производството във вид на емисии на вредни вещества във въздуха, отпадъчни води, радиационно замърсяване и др. Мероприятията по опазване на околната среда са свързани с много разходи. Финансовото им осигуряване засяга пряко бизнес организациите като увеличава техните разходи и намалява икономическата им ефективност.

- Взаимодействие между икономическото и социалното измерение. То се изразява в осигуряването с човешки ресурси на икономическите дейности и въздействието на социалните споразумения върху функционирането на пазара. Насрещната посока на това взаимодействие се свързва с осигуряване на работни места, финансиране на социални програми, разпределение на доходите и на тази основа поддържане на определен жизнен стандарт на населението, но същевременно и възможност за осъществяване на натиск върху него и създаване на социално напрежение.

- Взаимодействие между екологичното и социалното измерение. То включва осигуряване на

благоприятна за живот околна среда или неблагоприятна и застрашаваща здравето в случаите, когато екологичното равновесие е нарушено. Гражданите оказват влияние върху околната среда чрез модела си на потребление, чрез разбирането и загрижеността за опазването ѝ. Множество социални организации чрез своята дейност също допринасят за ограничаване замърсяването на околната среда.

Независимо от това, че в дългосрочен план трите измерения на устойчивото развитие са взаимно допълващи се, в краткосрочен план често между тях възникват конфликти. Устойчивото развитие изисква балансиране между екологичните и социални приоритети и между нуждите на сегашното и бъдещото поколение.

### **Устойчиво развитие на бизнес организациите и стратегия за разрешаване на конфликтите**

Някои учени считат, че бизнесът е единствената институция в модерния свят, която е достатъчно мощна да подхранва, да поощрява и да реализира необходимите промени за екологична и социална устойчивост. Обаче за да използва тази си сила поведението насочено към устойчиво развитие трябва да се превърне в източник на сравнително предимство.

Все по-голям брой обществени институции и бизнес организации включват термина устойчиво развитие при формулирането на своите мисии. Устойчивото развитие и системите, които го поддържат се основават на следните принципи<sup>13</sup>:

- последователност – действията в краткосрочен план трябва да са съгласувани с дългосрочните цели и да осигуряват жизнеспособност на системата;

- възобновимост – системата зависи от възобновими ресурси и трябва да оперира с екологосъобразни технологии;

- разнообразие – различните характеристики и възможности на елементите на системата я правят по-способна да се адаптира към промените;

- цялостност – всички елементи на системата включително и хората се ценят и използват за доброто както на отделните части така и на системата като цяло;

- взаимна зависимост – всеки елемент на системата е зависим и оказва влияние на останалите и колкото е по-голяма тази зависимост, толкова по-силна е системата при поддържането на устойчиво развитие.

Социалната устойчивост на бизнес организациите се постига чрез провеждането на социално отговорна политика. Схващанията за социалната от-

13 Bates, G., Sustainable Development – Management Business Practices, Journal of Management in engineering, March/April, 1995, p. 4

говорност са претърпели значително развитие през годините. Според класиците<sup>14</sup> бизнесът е длъжен да преследва само икономически цели без да нарушава законите, поставянето на социални приоритети от бизнеса е отнемане на властта от мнозинството да решава кои са социалните проблеми и как трябва да се решават. Това схващане днес би се характеризирало като социална безотговорност. Новото разбиране за социалната отговорност, е че тя е отражение на загрижеността на бизнес организациите не само за икономическите, но и за социалните ефекти от техните решения отвъд изискванията на закона. Счита се, че социалният принос на бизнеса трябва да бъде пропорционален на неговите ресурси и власт. Ако бизнес организациите провеждат социално отговорна политика, в дългосрочен план би отпаднала необходимостта от законен контрол, който в някои случаи им струва много повече. Определянето на равнището и обектите на социалната политика (потребители, акционери, персонал и обществото като цяло) зависи както показват изследванията от характеристиките на организациите и от индивидуалните характеристики на техните мениджъри. Все повече потребители и инвеститори на пазара отдават своите предпочитания на социално отговорните организации. Въпреки това хипотезата на McWilliams и Siegel<sup>15</sup>, че социално отговорната политика води до по-добро финансово представяне не се потвърждава от емпиричното им изследване, за разлика от други цитирани от тях.

Подходът на бизнес организациите за постигане на екологична устойчивост се изменя във времето. Първоначално мерките, които се предприемат са вследствие на обществения натиск и държавното регулиране и са за ограничаване на замърсяването чрез пречиствателни съоръжения. През последните години стремежът е към предотвратяване на замърсяването чрез използване на нови безотпадни технологии, екологосъобразно производство, като се преследва постигане едновременно на екологична и финансова ефективност. Най-новата тенденция е превръщането на екологичната устойчивост в сравнително предимство на организацията. За да постигнат екологична устойчивост, бизнес организациите посредством своята политика трябва да гарантират<sup>16</sup>:

- възстановяване на възобновимите природните ресурси посредством ефективното им използ-

ване, което не трябва да надвишава възможностите им за естествено възобновяване;

- замяна на невъзобновимите ресурси или по-не ефективно използване, ограничено до равнища, които могат да се компенсират от възобновими ресурси или от други форми на капитала;

- асимилация на опасни или замърсяващи вещества посредством ограничаване на отделянето им в околната среда до равнища не надвишаващи асимилативната ѝ способност (при нулева асимилация се изисква пълно прекратяване на емисиите на тези вещества, за да се предотврати натрупването им в околната среда) и поддържане концентрацията им под определените критични равнища;

- избягване на необратимите негативни ефекти от човешката дейност върху екосистемите, биогеохимичния и хидрологичния цикли с цел да се защитят естествените процеси, способстващи поддържането и възстановяването на целостта на екосистемите. За да се съхранят застрашените видове от изчезване и да се запази видовото разнообразие трябва да се оцени допустимото негативно въздействие, което може да понесе екосистемата.

Постигането на икономическа, социална и екологична устойчивост на бизнес организациите е свързано с разрешаването на множество конфликти. Те се пораждат както от взаимодействията на трите измерения на устойчивото развитие, така и от необходимостта от организационни промени за реализирането му. За разрешаването на тези конфликти, трябва да се използва стратегия, резултатът от приложението на която е печеливш и за двете страни в конфликта. Такава стратегия е сътрудничеството. При нея се постига консенсус в името на общата цел на организацията благодарение на съвместните усилия на двете страни участващи в конфликта.

Конфликтите в организацията не трябва да се разглеждат като пречка за устойчивото ѝ развитие. По-скоро е точно обратното тяхната липса често е в резултат на нехайно и апатично отношение към дейностите и процесите, протичащи в организацията и води до застои и нередко до нейния упадък. В тези случаи се препоръчва да се пристъпи към стимулиране на конфликтите. Конфликтите с ясни дисфункционални последици трябва да бъдат разрешавани независимо от общото ниво на конфликтите в организацията. За извличането на така желаните и търсени ползи от конфликтите на ръково-

14 Според М. Friedman социалната отговорност на бизнеса е да повишава печалбата си (вж. New York Times, 13.09.1970)

15 McWilliams, A., D. Siegel, Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective, Academy of Management Review, 2001, 26(1), p. 117-126

16 Policies to Enhance Sustainable Development, OECD, 2001, p.12

дителя са му нужни умения да диагностицира и интерпретира правилно ситуацията, за да определи кое е онова равнище на конфликтите, което има положително въздействие и стимулира развитието на организацията.

#### Литература

1. Бодурова, П., Организационно поведение, Варна, 1998.
2. Дмитриев, А., Конфликтология, М.: Гардарики, 2001.
3. Bates, G., Sustainable Development – Management Business Practices, *Journal of Management in engineering*, March/April, 1995.
4. Grune, P., Effects of Organizational Conflicts and Coping Strategies, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2000, 9 (4).
5. Imazai, K., K. Ohbuchi, *Japanese Psychological Research*, 2002, 44 (2).
6. McWilliams, A., D. Siegel, Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, 2001, 26(1).
7. Newstrom, J., K. Davis, *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, 1997.
8. Notre Avenir a Tous, rapport de la commission Mondiale sur l'Environnement et le Development (commission Brundtland), Paris, Les Editions du Fleuve, 1989.
9. Policies to Enhance Sustainable Development, OECD, 2001.
10. Robbins, Stephen P. "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms, *California Management Review*, winter 1978, 21 (2).
11. Sustainable Development: Critical Issues, OECD, 2001.
12. Tyler, K., Extending the Olive Branch, *HR Magazine*, November 2002.

## CONFLICTS IN ORGANIZATIONS – STIMULUS OR OBSTACLE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Gergana Zhelyazkova  
VFU "Chernorizec Hrabar" – Varna, Bulgaria

### ABSTRACT

The relation between conflicts and sustainable development is discussed. The accent is on the nature of conflicts as stimulus and spur of change and development on one side and conflict suppression and resolution as promotion of sustainability and stability on the other side.