

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“**  
**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ, КАТЕДРА СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ**

**Иванка Георгиева Михайлова**

**УПРАВЛЕНСКИ СТРАТЕГИИ ЗА СПРАВЯНЕ  
С ОРГАНИЗАЦИОННИ КОНФЛИКТИ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд за присъждане  
на образователна и научна степен „Доктор“

по професионално направление  
3.7. Администрация и управление,  
научна специалност „Социално управление“

**Научен ръководител:**  
**Проф. д.с.н. Цветан Давидков**

**София, 2018**

Дисертационният труд е обсъден и насочен за публична защита на редовно заседание на Катедра „Стопанско управление”, Стопански факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, състояло се на 09.01.2018 г. (Протокол № 275).

Дисертационният труд е в обем от 348 страници и се състои от увод, изложение в три глави, заключение, библиография и 10 приложения (88 страници). Основният текст съдържа 58 фигури и 57 таблици. Библиографията включва 180 заглавия, от които 46 на български език, 105 на английски език, 22 на руски език и 7 на френски език.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на ..... 2018 г. от ..... часа в зала ..... в Стопанския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ (бул. „Цариградско шосе“ 125, бл. 3).

Материалите по защитата са публикувани в интернет на страницата на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ и са на разположение в стая 410 в Стопанския факултет (бул. „Цариградско шосе“ 125, бл. 3).

# I. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД.....	4
1. Актуалност на темата.....	6
2. Степен на разработеност на проблема.....	7
3. Цел и задачи на изследването.....	9
4. Изследователска теза и хипотези.....	9
5. Предмет и обект на дисертационния труд.....	11
6. Методология на изследването.....	11
7. Структура на дисертационния труд.....	13
ПЪРВА ГЛАВА. ПРЕГЛЕД НА ТЕОРИИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОНФЛИКТИ. УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОНФЛИКТИ.....	15
1.1. Основни дефиниции и концепции за конфликтите в организацията.....	15
1.1.1. Понятие за организационен конфликт.....	15
1.1.2. Развитие на възгледите за конфликтите в организацията.....	23
1.1.3. Конфликтите и организационното представяне.....	26
1.1.4. Видове организационни конфликти.....	27
1.1.4.1. Класификация на конфликтите според нивата на тяхното проявление в организацията.....	31
1.1.4.2. Класификация на конфликтите според тяхната функционална значимост.....	35
1.1.5. Функции на конфликта.....	38
1.1.6. Причини за възникването на организационни конфликти.....	43
1.1.7. Модели за описание на конфликта.....	49
1.1.7.1. Структурен модел на конфликта.....	49
1.1.7.2. Процесуален модел на конфликта.....	54
1.2. Управление на организационните конфликти.....	62
1.2.1. Същност и съдържание на управлението на конфликти.....	62
1.2.1.1. Същност на управлението на конфликти.....	62
1.2.1.2. Съдържание на управлението на конфликти.....	65
1.2.2. Ръководителят и организационните конфликти.....	73
1.2.3. Разрешаване на конфликти с помощта на трета страна. Видове трета страна.....	78
1.2.4. Модели и стратегии за намеса на ръководителя като трета страна в конфликти между служители.....	88
1.2.5. Последователност от стъпки при намесата на ръководителя като неформална трета страна в конфликти между служители.....	112
ВТОРА ГЛАВА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ СТРАТЕГИИ ЗА НАМЕСА В КОНФЛИКТИ МЕЖДУ СЛУЖИТЕЛИ.....	116
2.1. Теоретични предпоставки за изследователски модел.....	116
2.1.1. Управленски стратегии за намеса в конфликти между служители.....	116
2.1.2. Положителен потенциал на организационните конфликти.....	118
2.1.3. Ключови аспекти на познанията на ръководителите за успешно управление на организационните конфликти.....	120
2.2. Пилотно изследване, въз основа на което са формулирани хипотезите на изследването.....	123
2.2.1. Критерии за избор на изследвана съвкупност.....	125

2.2.2. Процедура на пилотното изследване.....	125
2.2.3. Анализ на резултатите от проведените интервюта.....	126
2.2.4. Основни изводи от пилотното изследване.....	133
2.3. Количествено изследване.....	136
2.3.1. Изследователски инструментариум.....	136
2.3.2. Критерии за извадка на изследването.....	138
2.3.3. Процедура на количественото изследване.....	140
2.3.4. Хипотези на изследването.....	143
2.3.5. Демографски профил на респондентите.....	152
ТРЕТА ГЛАВА. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА УПРАВЛЕНСКИТЕ СТРАТЕГИИ ЗА НАМЕСА В КОНФЛИКТИ МЕЖДУ СЛУЖИТЕЛИ.....	157
3.1. Резултати от дескриптивния анализ.....	157
3.1.1. Честота на използване на управленските стратегии за намеса в конфликти между служители.....	157
3.1.2. Нагласи на ръководителите към конфликтите в организацията.....	166
3.1.3. Самооценка на ръководителите за знания им за управление на конфликти.....	180
3.1.4. Източници на знанията за управление на конфликти на ръководителите.....	186
3.1.5. Наличие на официална процедура за управление на конфликти.....	194
3.2. Резултати от анализа на крос-таблицы.....	195
3.2.1. Зависимости между честотата на използване на управленските стратегии за намеса в конфликти между служители и демографските характеристики на респондентите.....	195
3.2.2. Зависимости между нагласите към конфликтите и демографските характеристики на респондентите.....	199
3.2.3. Зависимости между наличието на обучение за управление на конфликти и характеристиките на организацията.....	202
3.2.4. Зависимости между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката на ръководителите за знанията им за конфликтите.....	205
3.3. Проверка на тезата и хипотезите на изследването.....	207
3.4. Основни изводи от количественото изследване.....	231
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	237
СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНАТА ЛИТЕРАТУРА.....	244
СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ.....	254
СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ.....	256
СПИСЪК НА ПРИЛОЖЕНИЯТА.....	259
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	260

## II. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### 2.1. Значимост и актуалност на темата

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 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. 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“. Както Маркхам пише „конфликтът не е задължително лош, независимо, че сме склонни да го мислим за нещо изцяло отрицателно. Когато чрез него се решават проблемите или се намират творчески начини за подобрене на ситуацията и ако сме сигурни, че не излиза извън контрол, той е полезен“ (Маркхам, 1999, с. 8).

Нортхаус (Northouse, 2011) изразява съвременния възглед за конфликтите в организацията, който поставя фокус върху успешното управление на конфликти, а не само върху тяхното елиминиране. Основният въпрос, който трябва да си задават ръководителите, не е „Как можем да избегнем конфликта и да спрем промяната?“, а „Как да управляваме конфликта и да предизвикаме положителна промяна?“ (Northouse, 2011, pp. 173). Представителите на съвременния възглед разглеждат конфликтите като неизбежни за всяка организация и, често, като необходими за постигане на организационна ефективност. Те винаги ще присъстват в организационния живот като често водят до положителни промени. Изследователите не отричат вредността на прекалено високите нива на конфликтност, но поставят акцент върху признаването на някои форми на конфликт, които допринасят за постигането на желаните цели. Конфликтите могат да насърчат търсенето на нови методи и подходи на работа и да помогнат за преодоляване на инертността и самодоволството в организацията. В този смисъл те са средство за насочване на усилията и, именно поради тази причина, в определени случаи се приемат за желано състояние (Robbins, 1978; 1990).

Някои форми на конфликтите в организацията са относително леки, последиците от тях са незначителни и могат да бъдат разрешени от страните в тях, или с използването на рутинни организационни практики. Съществуват обаче много други конфликти, които са сложни и могат да окажат значително въздействие върху груповата и/или организационната производителност и климат. Изследователите споделят мнението, че при възникване на конфликти, които застрашават груповото или организационното представяне, ръководителят трябва да се намеси с оглед разрешаването им по ефективен начин (Elangovan, 1995b; Rue and Byars, 1995; Шейнов, 1996; Ворожейкин et al., 2004; Nugent, 2002; Димитров, 2004; Spaho, 2013). Заеманата позиция в организационната йерархия и произтичащата от нея отговорност не позволят на ръководителя да остане безучастен (Ворожейкин et al., 2004; Димитров, 2004). Той се намесва в конфликта по

собствена преценка, защитавайки интересите на организацията, или когато е помолен от страните да го направи (Pruitt and Kim, 2004).

Следователно, при разрешаването на организационните конфликти, ръководителят има решаваща роля, тъй като той е посредник в конфликтното взаимодействие между индивиди или групи, т.е. действа като трета страна между конфликтующите в опита да се стигне до неговото разрешаване (Палешутски, 1993; Илиева, 1998; Ворожейкин et al., 2004; Димитров, 2004). В литературата намесата на ръководителите като трета страна в конфликти между служители се разглежда като неформална (*informal* или *emergent*), за да бъде разграничена от намесата на формалните (професионални) трети страни (като медиатори, арбитри и др.) поради наличието на значителни различия между двете форми на намеса (Sheppard, 1983; Kolb and Sheppard, 1985; Karambayya et al., 1992; Putnam, 1994; Schoorman and Champagne, 1994; Elangovan, 1995a, 1995b; Pinkley et al., 1995; Kressel, 2000).

Изложената дотук значимост на ръководителите в процеса на управление на конфликтите е голямо предизвикателство пред тях – те трябва да изберат и приложат целесъобразна стратегия за намеса, с която: 1) да се елиминират или минимизират отрицателните последици от конфликта; 2) да се осигури разгръщането на потенциала му; и 3) да се засили неговата конструктивна значимост (Vercovitch, 1983). От избраната стратегия зависят видът и обхватът на последиците от конфликта, отстраняването или запазването на причините за конфликта, възможността за възникване на последващи сблъсъци и др. Именно поради тази причина ръководителите разполагат с основно предимство, което им осигурява стратегическо лидерство в конфликта и неговото разрешаване – правото да избират целите и начините за постигането им, осигуряването на реализацията им и анализа на постигнатите резултати (Зайцев, 2001 с. 171; Ворожейкин et al., 2004, с. 177).

**Актуалността** на темата се обуславя от следните фактори:

- Конфликтите в организацията са неизбежни. Изследване<sup>1</sup> на консултантската компания CPP, Inc. от 2008 г. сочи, че 85% от служителите е трябвало да се справят с конфликти<sup>2</sup> като 29% от тях са правили това „винаги“ или „често“. Съществуването на конфликтите е факт, който не може и не трябва да бъде пренебрегван. Те трябва да се приемат като неизменна част от взаимодействието между хората и групите в организацията.

- Независимо от изхода на конфликта, последиците от него оказват определено въздействие върху хората, групите или организацията. Именно в това въздействие се проявяват функциите и значението на конфликта, неговата целесъобразност или, обратно – неговата нецелесъобразност (Ворожейкин et al., 2004).

- Конфликтите имат потенциал да донесат ползи на организацията. Според изследването на CPP, Inc. 76% от респондентите преценяват, че конфликтът води до положителни резултати като по-добро разбиране на другите (41%), подобряване на работните взаимоотношения (33%), намиране на по-добро решение на даден проблем (29%), по-добро представяне на звеното (21%), повишена мотивация (18%) и значима иновация или нова идея (9%). Общата идея за положителния ефект на конфликтите се обобщава в разбирането, че конфликтите водят до изменение, изменението до адаптация, а адаптацията до оцеляване (Robbins, 1978; 1990). Ако организациите престанат да

---

<sup>1</sup> Изследването обхваща 5 000 служители на пълен работен ден в девет държави в Европа, Северна и Южна Америка: Белгия, Дания, Франция, Германия, Ирландия, Холандия, Великобритания, САЩ и Бразилия.

<sup>2</sup> В определена степен

възприемат и мислят за конфликтите като за заплаха, а като за индикатор за необходимостта от промяна, значи вече са възприели конструктивния подход към тях.

- Функционалната значимост на конфликта се определя най-вече от начина на неговото разрешаване. Именно ръководителите са тези, които могат да превърнат даден конфликт в конструктивен като използват подходяща стратегия (Илиева, 1998; Георгиев, 2005; Агеева, 2010; Георгиева, 2016). Умелите им действия биха допринесли за постигане на желаните организационни резултати. В този смисъл съществено условие за осъществяване на ефективно управленско въздействие е ръководителят да бъде достатъчно добре подготвен и да познава възможните начини за осъществяване на намеса в конфликт между служители, както и последиците от прилагането им.

- Ръководителите отделят значителна част от времето си (повече от една трета) в разрешаване на конфликти и справяне с последиците от тях (Thomas and Schmidt, 1976; Watson and Hoffman, 1996).

- Чрез диагностициране на използваните стратегии за управление на конфликти може да се предскаже бъдещето поведение на ръководителите в условията на конфликт и да се потърсят начини за модифициране на нежелани типове поведение.

- Съществува необходимост от систематизиране на знанията за организационните конфликти на различни нива: на теоретично – многостранно изучаване на конфликтите като организационно явление, тяхната природа, структура, динамика и функции, причините за тях; на практическо ниво – идентифициране на основните проблемни полета в работата на организациите с конфликтите. Тя е продиктувана от желанието на автора да подпомогне усилията на организациите (и, в частност, тези на ръководителите) в процеса на управление на конфликти.

## **2.2. Степен на разработеност на проблема**

Изследванията върху стратегиите за намеса на ръководителите като неформална трета страна в конфликти между служители датират от началото на 80-те години на XX в., когато се осъзнава наличието на съществени контекстуални различия с формалните трети страни. Тези различия стимулират изследователския интерес на редица чуждестранни автори за изучаване спецификата на намесата на ръководителите в организационен контекст (Sheppard, 1983, 1984; Lewicki and Sheppard, 1985; Kolb, 1986; Kolb and Glidden, 1986; Karambayya and Brett, 1989; Conlon et al, 1994; Shapiro and Rosen, 1994; Elangovan, 1995b, 1998; Meyer et al., 1997; Анцупов и Шипилов, 2000; Nugent, 2002; Kozan et al., 2014 и др.).

Не ни е известно в България да са провеждани изследвания върху стратегиите за намеса на ръководителите като неформална трета страна. Опитът да стигнем до такива не доведе до резултат. Нещо повече, проблематиката, свързана с управлението на организационните конфликти изобщо, е недостатъчно разработена.

Прегледът на публикациите в България показва, че преобладават тези, в които се разглеждат индивидуалните стилове за справяне с конфликти, основани върху модела на А. Рахим. Някои автори изследват взаимозависимостта между стиловете и властта в организацията по отношение на ефективността на подчинените (Крумов et al., 1996a; Rahim et al., 2000), както и предпочитанията към различните типове индивидуално поведение по време на реструктуриране (Крумов et al., 1996b) или при преход към пазарна икономика (Крумов et al., 1997). Други автори изучават въздействието на използвания индивидуален стил върху функционалната насоченост на конфликтите (тяхната конструктивност или деструктивност) (Каменова и Христова, 2006). Митевска-Енчева изследва взаимозависимостта между видовете конфликти и стиловете за разрешаването им в организации от ИКТ сектора (Митевска-Енчева, 2013) и влиянието

на културата върху видовете организационни конфликти и стиловете за разрешаването им в библиотеките (Митевска-Енчева, 2012) и в университетски среди в София и Манчестър (Митевска-Енчева, 2015). Иванов проучва индивидуалните стилове за справяне с конфликти (по модела на Томас-Килман) на бъдещи начални учители (Иванов, 2011) и разглежда някои структурни методи за управление на организационни конфликти, предизвикани от неправилното разпределение на правата и задълженията на участващите в тях страни (Иванов, 2016). Други публикации са посветени на взаимовръзката между конфликтите и властта (Крумов et al., 1994; Крумов и Илиева, 1995) и конфликтите и стреса в организацията (Илиева, 2000).

Значимостта на управлението на конфликтите за функционирането и развитието на организациите, както и частичността и ограничеността на изследванията в тази област обуславят изследователския интерес към темата. Дисертационният труд представлява опит за систематично изследване на управленските стратегии за намеса в конфликти между служители в българските организации.

### 2.3. Цел и задачи на изследването

**Основната цел** на дисертационния труд е да се установят предпочитаните управленски стратегии за справяне с конфликти (стратегии за намеса на ръководителите като неформална трета страна в конфликти между служители).

С оглед на очертаната липса на систематични изследвания на проблема, чрез работата ще допринесем за обогатяването на научното и приложно знание за управлението на организационните конфликти в България.

#### **Задачи:**

1. Да се направи преглед на научната литература, за да се изведат и уточнят основните понятия и концепции за организационните конфликти, както и да се изяснят основните им характеристики в организационна среда;
2. Да се изясни същността на управлението на конфликти в организацията и ролята на ръководителите в този процес;
3. Да се разгледат и обобщят наличните модели и стратегии за намеса на ръководителите в конфликти между служители;
4. Да се проведе изследване сред ръководители в организации в България с цел да се идентифицират и анализират използваните от тях стратегии за намеса в конфликти между служители;
5. Да се проучи дали нагласите и знанията на ръководителите за конфликтите оказват влияние върху честотата на прилагане на различните стратегии за намеса.

### 2.4. Изследователска теза и хипотези

Основната **теза** на дисертационния труд е, че при намесата си като трета страна в конфликти между служители ръководителите използват най-често две стратегии: медиация и автократично решение.

Формулирани са следните **хипотези**:

**Хипотеза 1:** При намесата си в конфликти между служители ръководителите често използват стратегиите *медиация* и *автократично решение*.

Основание за издигане на хипотезата са резултатите от проведено пилотно изследване, които откритоиха като най-често използвана стратегия *медиацията*, следвана от *автократичното решение* и *пренебрегването*. С рядка честота на прилагане са



*арбитражът* и търсенето на помощ от *формална трета страна*, а *предоставянето на стимули* не бе идентифицирана като използвана стратегия. Допълнителен аргумент за формулиране на хипотезата са резултатите от изследване на Карамбая et al. (Karambaoua et al., 1992), които установяват едновременно използване на стратегиите *медиация* и *автократично решение*.

### **Хипотеза 2:**

**2.1.** Нагласите на мнозинството от ръководителите към организационните конфликти са като към по-скоро негативно явление, т.е. те считат, че конфликтите водят предимно до отрицателни последици за организацията.

**2.2.** Ръководителите не познават благоприятните възможности и положителния потенциал на организационните конфликти.

Съвременният възглед за конфликтите в организацията поставя акцент върху възможността за извличане на полза от тях и предизвикването на положителна промяна чрез тяхното управление. Основание за издигане на втората хипотеза е интересът на изследователя да установи доколко ръководителите в българските организации споделят съвременното разбиране за конфликтите. Допълнителен аргумент за издигането на хипотезата са резултатите от проведеното пилотно изследване, които показваха, че по-голяма част от ръководителите възприемат конфликтите като отрицателно организационно явление, разпознавайки предимно деструктивните последици от тях.

**Хипотеза 3:** Съществува статистически значима зависимост между негативните нагласи на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегиите *автократично решение* и *арбитраж*; съществува статистически значима зависимост между положителните нагласи на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегиите *медиация*, *предоставяне на стимули*, *пренебрегване*, *формална трета страна*.

Аргумент за формулиране на тази хипотеза е предположението, че разбирането за вредността и нежелаността на конфликтите в организацията води до търсенето на начини за тяхното бързо разрешаване, при които ръководителите имат и контрол върху решението (от позицията на властимащи) за това как е най-добре конфликтите да бъдат разрешени. И обратно, разбирането за положителния потенциал на конфликтите предполага използване на стратегии, при които се дава възможност на страните сами да достигнат до споразумение помежду си, или търсене на помощта на независима трета страна, която би осигурила необходимата квалифицирана намеса.

### **Хипотеза 4:**

**4.1.** Преобладаващата част от ръководителите не притежават цялостно и структурирано знание за конфликтите в организацията (основните им характеристики в организационна среда), необходимо за ефективно управление на организационните конфликти.

**4.2.** Мнозинството от ръководителите не са обучавани да управляват организационни конфликти. Познанията им за управление на организационните конфликти са извлечени предимно от опита.

Предпоставка за ефективна управленска намеса при наличие на конфликт между служители е притежаването на съществени познания за организационните конфликти. Значимостта на наличието на познания е широко дискутирана и безспорно обоснована в

литературата (Deutsch, 1998; Анцупов и Шипилов, 2000; Зайцев, 2001; Nugent, 2002; Георгиев, 2005; Леонов, 2006; Гришина, 2008; Лойков, 2008; Tjosvold, 2008; Агеева, 2010; Георгиева, 2016). Издигането на хипотезата се основава върху резултатите от пилотното изследване, които разкриха наличието на ограничени знания за основните характеристики на конфликтите в организационна среда и същевременно липсата на обучение в организациите по проблематиката. Изследваните ръководители сами оцениха своите знанията като основани предимно върху опита им в справянето с конфликти.

**Хипотеза 5:** Съществува статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и нагласите на ръководителите към последиците от конфликтите.

Резултатите от изследването на консултантската компания CPP, Inc. показват взаимовръзка между обучението за управление на конфликти и нагласите на респондентите към конфликтите. В страните, в които процентът на обучаваните е най-голям (САЩ и Бразилия - 57% за двете държави), най-много служители смятат, че конфликтите водят до положителен резултат (САЩ – 81% и Бразилия - 84%). И обратно, в Белгия и Франция, където обучаваните са най-малко (съответно 28% и 27%), служителите показват малко разбиране за положителното въздействие на конфликтите.

**Хипотеза 6:** Съществува статистически значима зависимост между високата самооценка за знанията за управление на конфликти и честотата на използване на управленските стратегии за разрешаване на конфликти.

Отправна точка за аргументиране на хипотезата е твърдението, че по-голямата увереност на ръководителите в знанията им за конфликтите води и до по-голяма увереност по отношение на способността им да влизат по-често в различни роли (използват различни стратегии) при намесата си в конфликти между служители.

**Хипотеза 7:** Съществува положителна значима зависимост между самооценката за знанията за стратегиите за управление на организационни конфликти и честотата на използване на управленските стратегии за намеса в конфликти.

Хипотезата се основава на предположението, че по-голямата увереност в знанията за стратегиите за намеса в конфликти повлиява върху честотата на прилагането им на практика.

## **2.5. Предмет и обект на дисертационния труд**

**Предмет на изследването** са стратегиите, които ръководителите използват при намесата си като неформална трета страна в междуличностни конфликти между служители.

**Обект на настоящето изследване** са ръководители от различни управленски нива в организации в България.

## **2.6. Методология на изследването**

Липсата на изследвания върху управлението на конфликти и по-конкретно на използваните стратегии от страна на ръководителите, които в лицето на организацията, са призовани да разрешават конфликти между служители, предопределя избора на методология на изследването. Методологията се основава върху комплексен подход като включва пилотно качествено изследване и количествено изследване.

**Пилотното изследване** има за цел да събере първична информация за това как ръководителите в организациите в България разрешават конфликти, възникнали между служители. То е проведено чрез полуструктурирани интервюта в периода 01.08.2015 г. – 30.09.2015 г. Интервюирани са дванадесет ръководители от различни управленски нива в различни по размер организации.

Резултатите от проведените интервюта подпомогнаха разработването на въпросник за провеждане на **количествено изследване**, което е осъществено на два етапа:

**1) Пилотно изследване.** То е проведено с цел тестване на въпросника за идентифициране и отстраняване на евентуални проблеми. Въпросникът е изготвен в електронен вариант и е изпратен за попълване до единадесет ръководители чрез линк по електронната поща. Получени са десет попълнени въпросника (в периода от 17.01.2017 г. до 19.01.2017 г.). Въз основа на пилотното изследване във въпросника са нанесени необходимите корекции и е изготвен окончателният му вариант.

**2) Същинско изследване.** Въпросникът е предоставен в хартиен формат или изпратен в електронен формат чрез предоставяне на линк към него в Google forms на ръководители от организации, функциониращи в България. Събирането на въпросниците е осъществено в периода февруари 2017 – май 2017 г. като са получени 300 попълнени въпросника.

За обработката и интерпретирането на получените резултати са използвани MS Excel и IBM SPSS Statistics, версия 20.

## **2.7. Основни ограничения на изследването**

Изследването се характеризира със следните **ограничения**:

1) Ръководителите са разглеждани в ролята им на трета, неутрална страна в конфликтното взаимодействие между служители.

2) Изследването се ограничава до изучаването на междуличностните организационни конфликти, т.е. конфликтите, които възникват между двама или повече членове на ръководеното звено<sup>3</sup>.

3) Дефинираме „управленска стратегия за справяне с конфликти“ като начина на съзнателна намеса (интервенция) на ръководителя като неформална трета страна в конфликт между служители с цел осъществяване на управленско въздействие в желаната посока<sup>4</sup>.

4) Предметът на изследване - стратегиите, които ръководителите използват при намесата си като трета страна, предполага разглеждането на процеса на управление на конфликти в тесен смисъл, а именно в неговия заключителен етап, който се състои в завършване на конфликта и е свързан с предприемането на конкретни мерки за разрешаване на проявилите се открити конфликти<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> За целите на изследването понятията „конфликт“, „организационен конфликт“ и „междоличностен конфликт“ ще бъдат използвани като синоними.

<sup>4</sup> „Управленска стратегия за намеса в конфликт между служители“ и „управленска стратегия за разрешаване на конфликт“ ще бъдат използвани като синоними на „управленска стратегия за справяне с конфликт“.

<sup>5</sup> За целите на дисертационния труд и с оглед на езиковата издържаност на текста, понятията „управление на конфликти“ и „разрешаване на конфликти“ ще бъдат използвани като синоними.

5) Изследваните стратегии за намеса на ръководителя като трета страна са изведени въз основа на литературни източници. Независимо че е направен опит да се покрие целия спектър от възможни стратегии, възможно е избраните интервенции да не отразяват всички приложими такива.

6) При изучаването на стратегиите за намеса на ръководителя като трета страна в конфликти между служители е необходимо да се отчитат редица ситуационни фактори: естество на спорния въпрос; значимост и неотложност на конфликта; взаимоотношения на страните в конфликта; взаимоотношения на ръководителя със страните в конфликта; умения и мотивация на страните за разрешаване на конфликта; характеристики на ръководителя (интереси, знания и умения за намеса в конфликти) и др. Изследването се ограничава до изучаване на две характеристики на ръководителите като фактори, които оказват влияние върху честотата на използване на различни видове намеса - *нагласите* им към конфликтите и *знанията* им за конфликтите.

7) Изследването на стратегиите за намеса на ръководителите се основава единствено върху тяхната самооценка за поведението им в условията на конфликт между служители. Не е потърсено мнението на страните в конфликта за начина на намеса на ръководителите; в този смисъл използването на различните стратегии се оценява относително едностранчиво.

8) Оценката на притежаваните знания за конфликтите се основава единствено върху личното мнение на изследваните лица - чрез въпросите не се проверява фактическото равнище на знанията на ръководителите в дефинираните ключови аспекти на конфликтологичното познание.

9) Формирането на извадката е осъществено на два етапа като е използвана комбинация от два вида извадки без случаен подбор: извадка по достъпност (по удобство) и извадка според отзовалите се<sup>6</sup>.

### **III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В **увода** на дисертационния труд са обосновани значимостта и актуалността на темата и е мотивиран изборът ѝ. Дефинирани са целта, задачите, предметът и обектът на изследването. Формулирани са изследователската теза и хипотези. Описани са методологията и ограниченията на изследването.

#### **ПЪРВА ГЛАВА. ПРЕГЛЕД НА ТЕОРИИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОНФЛИКТИ. УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОНФЛИКТИ**

Конфликтът е обект на изследване от редица научни области като психология, социология, политология, история, философия, юридическите науки, педагогиката и др. Всяка една от тях го изучава в границите на своето научно поле. Разбирането на конфликта като организационно явление изисква той да бъде разгледан от гледната точка на управлението на организациите. Първа глава на дисертационния труд изяснява същността на конфликта, извежда и систематизира основните му характеристики в организационен контекст. Главата е структурирана в два параграфа.

---

<sup>6</sup> При формирането ѝ не е приложен случаен подбор – тя е преднамерена за целевата популация и не е представителна.

## 1.1. Основни дефиниции и концепции за конфликтите в организацията

Първият параграф на главата представя основните концепции, свързани с конфликтите в организацията.

За изясняване на същността на конфликта в т. 1.1.1. **Понятие за организационен конфликт** са разгледани възгледите на различни автори за дефинирането и изучаването му. Въз основа на различните дефиниции са изведени основните характеристики на организационния конфликт: 1) конфликтът е свързан с *противоречие* и *противопоставяне* на участниците в него; 2) конфликтът се свързва с наличието на *взаимодействие между две или повече страни* (индивиди или групи); 3) взаимодействието е *динамично* – конфликтът е *процес*, който се характеризира с начало, развитие и край; 4) между страните в конфликта съществува някаква форма на *взаимовръзка* или *взаимозависимост*; 5) противопоставянето се основава върху *различия* между страните – в интересите, целите, ценностите, потребностите, мненията или в наличните ресурси, притежаваната власт, авторитет и др., които се възприемат от тях като *противоположни* или *несъвместими*; 6) конфликт съществува, ако *различията* между страните *бъдат осъзнати* от тях; 7) противопоставянето се реализира чрез *специфично конфликтно поведение*. Действията на едната страна оказват съществено влияние върху другата страна; тя - на свой ред - започва да планира и предприема ответни действия, т.е. поведението на единия от участниците в конфликта предизвиква промяна в поведението на другия. По този начин страните в конфликта взаимно въздействат една върху друга (Агеева, 2010). При сблъсък на насочените едно срещу друго действие и противодействие се осъществява реалното протичане на конфликта (Марков, 2013).

В резултат от направеното проучване на възгледите за същността на понятието „организационен конфликт“ и с оглед на целите на дисертационния труд е предложена следната дефиниция: *динамичен процес на открито противопоставяне на две или повече взаимозависими 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 и/или оказват въздействие върху работната среда.*

Преобладаващото схващане в литературата е, че „конфликтна ситуация“ е различно от „конфликт“. Разгледани са различни гледни точки при разграничаването на двете понятия. Въз основа на тях е прието следното обобщение на различията и взаимовръзката между конфликтната ситуация и конфликта (Зеркин, 1998): конфликтната ситуация представлява остра форма на противоречие, което е в основата на конфликта; индикатор за нея е напрежението във взаимоотношението на определени индивиди или групи; конфликтната ситуация е неотменна част от конфликта, съществен елемент от неговата структура; тя е първоначалният, предконфликтен етап на задействане на причините за конфликта; всеки конфликт възниква, протича и се разрешава на фона на определена конфликтна ситуация, извън контекста на която той не може да се разбере като процес; не всяка конфликтна ситуация се трансформира в конфликт - това става при възникването на инцидент или съществена промяна в условията на взаимодействието между участниците в нея.

В т. 1.1.2. **Развитие на възгледите за конфликтите в организацията** е проследена еволюцията на идеите за конфликтите. Разгледани са трите ясно различими етапа: **традиционният (класическият) възглед, поведенческият възглед и съвременният възглед.** 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 (Милков, 2014). Съвременното разбиране за конфликтите е, че те са присъщи на всяка организация и са положителен индикатор за ефективно управление (Rahim, 2001). Признава се фактът, че в рамките на определени граници конфликтите могат да доведат до редица положителни резултати. Далеч не всички конфликти са желани. Прекалено високите и прекалено ниските нива на конфликтност оказват отрицателно влияние върху организационната ефективност; те водят до понижаване на удовлетвореността, увеличаване на текучество и намаляване на производителността. В тези случаи, също като при традиционния възглед, ръководителите трябва използват стратегия за намаляване или елиминиране на конфликтите. Едновременно с това те трябва да стимулират интензитета на онези конфликти, чието ниво е по-ниско от необходимото, за да поддържат иновативността на сътрудниците (Robbins, 1974; Yulk and Wexley, 1985; Amason, 1996; Jehn et al., 1999; Rahim, 2001).

**Т. 1.1.3. Конфликтите и организационното представяне** изяснява зависимостта между нивото на конфликтите и организационната ефективност. С утвърждаване на съвременния възглед за конфликтите в литературата се е наложило схващането за съществуване на оптимално ниво на конфликтите в организацията, което благоприятства доброто ѝ представяне (Vecchio, 1988; Robbins, 1990; Kreitner and Kinicki, 1995; Gibson et al., 2012; Robbins and Judge, 2013). Тъй като управленската теория и практика все още не разполагат с надеждни инструменти за измерване на нивото на конфликтност и оценка дали е оптимално (прекалено високо или прекалено ниско), преценката за това остава на ръководителя (Robbins and Coulter, 2012). В този смисъл определянето на оптималното ниво на конфликтност в конкретна ситуация и неговото поддържане е изключително предизвикателство за ръководителя. То изисква познаване на страните, въввлечени в конфликта; естеството на тяхната работа; причините за конфликта и етапа на неговото развитие. Освен това ръководителят се нуждае от определени знания и умения, за да избере подходяща стратегия - за редуциране или, ако е необходимо, за увеличаване нивото на конфликтност. Нещо повече, увеличаването на нивото на конфликтност, когато е необходимо, не е достатъчно условие, той да бъде функционален - конфликтът трябва да бъде канализиран и правилно насочен (Vecchio, 1988).

Важна отправна точка за изследването на конфликтите в организацията е изучаването на различните разновидности на конфликта. Класифицирането на конфликтите е познавателна операция чрез обединяването им в групи въз основа на един или повече признаци (Марков, 2013, с. 44 и др.). Не съществува една единствена, универсална класификация, чрез която да бъдат обхванати всички разновидности на организационните конфликти. Многообразието на последните предполага те да бъдат систематизирани (и обобщени) въз основа на различни класификационни признаци. В **т. 1.1.4. Видове организационни конфликти** са представени класификациите на конфликтите на Ворожейкин et al. (2004), Георгиев (2005), Нейкова (2008) и Емельянов (2009).

Поставените изследователски цели и задачи налагат по-задълбочено разглеждане на две от класификациите. В **подт. 1.1.4.1. Класификация на конфликтите според нивата на тяхното проявление в организацията** е представена най-често описваната в литературата класификация, според която конфликтите биват: вътрешноличностни, междуличностни, групови и междугрупови. Някои автори (Gordon, 1993; Зайцев, 2001)

добавят към тази класификация още два вида конфликти - вътрешноорганизационните и междуорганизационните.

Втората класификация, която изисква специално внимание, е разгледана в **подт. 1.1.4.2. Класификация на конфликтите според тяхната функционална значимост.** Тя разделя конфликтите на функционални и дисфункционални (конструктивни и деструктивни, съзидателни и разрушителни, полезни и вредни). При типологизирането на конфликтите авторите използват различни класификационни признаци: в зависимост от последиците от тях (Deutsch, 1973, Шейнов, 1996; Ангупов и Шипилов, 2000; Ворожейкин et al., 2004; Димитров, 2004; Георгиев, 2005; Емельянов, 2009; Агеева, 2010; Марков, 2013), в зависимост от ефекта им върху организационното представяне<sup>7</sup> (Robbins, 1978), в зависимост от степента на обслужване на интересите на организацията (Kreitner and Kinicki, 1995); в зависимост от постигнатите резултати от конфликтующите страни с оглед на техните потребности, интереси, мотиви, цели и ценности (Георгиев, 2005); в зависимост от начина на тяхното разрешаване или стратегиите, които се използват (Агеева, 2010; Георгиева, 2016).

В обобщение може да се направи следният извод: преобладаващата част от авторите считат, че разделението на конфликтите на функционални (конструктивни) и дисфункционални (деструктивни) е свързано с последиците от тях за индивидите, групите и организацията като цяло, т.е. какви резултатите се наблюдават по време на целия процес на конфликта.

Според някои автори (Димитров, 2004; Георгиев, 2005) разграничаването на конфликтите по оста „конструктивност (съзидателност)-деструктивност (разрушителност)“ не е напълно дефинитивно, тъй като е свързано с известни изследователски проблеми. Димитров (Димитров, 2004) посочва два от тях: първо, няма точни и ясни критерии за това разграничаване; и второ, съпоставянето на конфликтите като конструктивни и деструктивни не е универсален обяснителен механизъм, тъй като по-голяма част от тях имат както конструктивни, така и деструктивни характеристики. Димитров заключава, че трудностите при оценката на функционалната значимост на конфликтите произтичат от тяхната двойствена природа (Димитров, 2004).

В тясна взаимовръзка с разграничението на конфликтите на конструктивни и деструктивни е въпросът за функциите им, разгледан в **т. 1.1.5. Функции на конфликта.** Функцията на конфликта се свързва с ролята, която той изпълнява по отношение на организацията като цяло, на нейните звена и на отделните индивиди в нея (Георгиев, 2005, с. 51-52). В зависимост от функционалното разделение на конфликтите на конструктивни (функционални, съзидателни) и деструктивни (дисфункционални, разрушителни), функциите им са съответно положителни и отрицателни. Авторите предлагат различни класификации на функциите на конфликтите. Разгледани са класификациите на Димитров (2004), Георгиев (2005) и Ворожейкин et al. (2004).

Необходимо е да бъде отбелязано, че не съществува еднозначност и при определянето на функциите на конфликтите като положителни или отрицателни. Причините за това са следните (Анцупов и Шипилов, 1999; Георгиев, 2005):

1) Липсват ясно дефинирани критерии за оценяването на функциите като положителни или отрицателни. Затрудненията при оценяването на конфликта

---

<sup>7</sup> По същество класификацията на Робинс също се отнася до последиците от конфликтите за организацията.

произтичат от неопределеността - за кого конфликтът е положителен, кои субекти са включени в него и в какво съотношение.

2) Всеки конфликт преминава през определени етапи в своето развитие. Възможно е през някои от тях степента на конструктивност и деструктивност да бъде различна под влиянието на различни фактори.

3) Конфликтът като процес, както и последиците от него, не въздействат в еднаква степен върху различните субекти. Той може да бъде позитивен за едни индивиди или групи, а негативен за други.

4) При определяне на последиците от даден конфликт трябва да се имат предвид факторите, които влияят върху него – например характера и предмета на спора, интензивността и периодичността на поява на конфликта, структурата на организацията и др.

5) Крайните резултати от организационните конфликти се определят най-вече от начините и прецизността на тяхното разрешаване. Когато се използват приемливи стратегии и тактики за разрешаването им, очакваните резултати за страните в конфликта са позитивни, и обратно – когато се използват силови методи или други неприемливи начини за разрешаване, очакваните резултати са негативни.

Следователно, конфликтът е организационно явление, което не може да бъде оценено еднозначно. То може да бъде както съзидателно, така и разрушително; да бъде едновременно „добро“ или „лошо“; да носи на страните както ползи, така и вреди. Именно заради двойствената му природа, неговите функции се характеризират както с положителни, така и с отрицателни последици (Ворожейкин et al., 2004).

Някои ситуации в организацията създават повече предпоставки за възникване на конфликти от други. Познавайки причините за конфликтите, ръководителите ще са способни да ги разпознаят и управляват ефективно. Причините за конфликта могат да бъдат дефинирани като „явления, факти, ситуации, които предшестват конфликта и които при определени условия на взаимодействието на субектите в организацията могат да го предизвикат“ (Емельянов, 2009, с. 15). В литературата се разглеждат множество и разнообразни причини за организационните конфликти. Подходите при класифицирането им са два: някои изследователите посочват конкретни причини, а други групират причините по определен класификационен признак. В т. **1.1.6. Причини за възникването на организационни конфликти** са представени класификациите на конкретни причини за конфликти на: Дойч (Deutsch, 1973), Юлк и Уексли (Yulk and Wexley, 1985), Мълинс (Mullins, 2010) и др. Към втория подход за изучаването на причините, свързан с обобщаването им в групи по определен класификационен признак, са отнесени класификации на Робинс (Robbins, 1978), Давидков и Минковски (1999), Адамчук et al. (1999), Фролов (2001), Георгиев (2005), Нейкова (2008) и Агеева (2010).

Диагностицирането на организационния конфликт може да бъде подпомогнато с познаването на моделите за неговото изучаване и анализиране. В т. **1.1.7. Модели за описание на конфликта** са разгледани двата основни модела за анализиране на конфликта – структурен и процесуален. Подт. **1.1.7.1. Структурен модел на конфликта** изследва системната природа на конфликта – той е съставен от неизменни и присъщи само на него елементи (Димитров, 2004). За целите на дисертационния труд е разгледан моделът на Ангулов и Шипилов (2000), тъй като той представя в най-голяма цялост и изчерпателност структурата на конфликта. Подт. **1.1.7.2. Процесуален модел на конфликта** проследява появата и развитието на конфликта и свързаните с това етапи и фази. Концепциите за динамиката на конфликта могат да бъдат обединени в две основни



групи. **Първата група** включва идеите на някои руски и български автори (Анцупов и Шипилов, 2000; Дмитриев, 2000; Ворожейкин et al., 2004; Димитров, 2004; Леонов, 2006; Сотирова, 2007; Гришина, 2008; Емельянов, 2009; Агеева, 2010; Марков, 2013; Милков, 2014 и др.). Те обстойно описват последователността от етапи и фази в динамиката на конфликта. Различията във възгледите на авторите се отнасят до броя на етапите и фазите, но не и до съдържанието на процеса на конфликта по същество. Представен е моделът на Анцупов и Шипилов (2000), който притежава необходимата задълбоченост и детайлност, позволяващи да бъде разгледан като обобщаващ основната идея на тази група автори. **Втората група** концепции се свързва с процесуалния модел на конфликта на Понди (Pondy, 1967). В тази група се включват и други американски автори (Robbins, 1991; Thomas, 1976; Robbins and Judge, 2013) и някои български автори (Вълчев, 1998; Давидков и Минковски, 1999; Лойков, 2008), които предлагат процесуални модели на конфликта, основаващи се върху изходната схема на Понди. Основното различие с моделите от първата група се състои в степента на подробност при описанието на фазите на конфликта. Сред авторите от втората група също няма единомислие по отношение на броя на етапите в цикъла на конфликта.

## **1.2. Управление на организационните конфликти**

Във втория параграф на първа глава са разкрити същността и съдържанието на управлението на конфликти в организациите. Разгледана е ролята на ръководителите в този процес и са представени съществуващите модели и стратегии за намеса в конфликти между служители.

### **1.2.1. Същност и съдържание на управлението на конфликти**

В литературата идеите за същността на управленските въздействия, насочени към организационните конфликти, са изключително дискуссионни. В **подг. 1.2.1.1. Същност на управлението на конфликти** се изяснява значението на различните термини, използвани за тях: „регулиране на конфликти“, „решаване на конфликти“, „разрешаване на конфликти“, „управление на конфликти“. Преобладаващият възглед е, че управлението на конфликти е по-всеобхватна дейност, включваща в себе си както регулирането, така и разрешаването на конфликти. Идеите на авторите за различията между понятията „регулиране на конфликти“, „разрешаване на конфликти“ и „управление на конфликти“ могат да бъдат обобщени по следния начин: управлението на конфликти е по-широкото понятие и обхваща цялостния процес, отразяващ начина, по който ръководителите боравят с организационните конфликти – от разбирането за неизбежността им в организацията и идентифицирането на симптомите и причините за тях, до предприемането на конкретни мерки за регулиране на взаимоотношенията и разрешаване на проявилите се откритите конфликти („регулиране на конфликти“ и „разрешаване на конфликти“) (Наумов, 2004, с. 103). Специално място е отделено на изясняване на същността на управлението на конфликти като са разгледани възгледите на редица автори: Робинс (Robbins, 1978), Анцупов и Шипилов (2000), Рахим (Rahim, 2001), Георгиев (2005), Димитров, Д. В. (2005), Фролов (2001), Зайцев (2001), Ворожейкин et al. (2004), Давлетчина (2005), Леонов (2006) и Агеева (2010). Въз основа на прегледа им е предложена следната дефиниция: *управлението на конфликти в организацията е съзнателна целенасочена дейност по прогнозиране, предотвратяване или стимулиране, регулиране и разрешаване на конфликтите. Тя е насочена към осъществяване на управленско въздействие по начин, по който да се засилят конструктивните функции на конфликтите и да се предотвратят или минимизират възможните негативни последствия от тях.*

**Подт. 1.2.1.2. Съдържание на управлението на конфликти** е посветена на разкриване съдържанието на основните дейности, които се включват в управлението на конфликтите в организациите:

**1) Прогнозирането на конфликта** е насочено към идентифициране на потенциалните причини за възникване на конфликти в организацията (Леонов, 2006; Емельянов, 2009) и се разглежда като част от тяхната профилактика. Тази дейност може да се дефинира като процес на разработване на обосновано предложение относно възможното бъдещо възникване и развитие на конфликтите (Анцупов, Шипилов, 2000; Димитров, Д. В., 2005).

**2) Предотвратяване или стимулиране на конфликта. Предотвратяването (профилактика) на конфликта** е управленска дейност, която се състои в навременно разпознаване, отстраняване или отслабване на конфликтогенните фактори като по този начин се ограничава възможността за тяхното бъдещо възникване или деструктивно развитие (Агеева, 2010, с. 143). Предотвратяване на конфликт е винаги по-лесно от неговото разрешаване, а и изисква много по-малко усилия и средства (Агеева, 2010; Марков, 2013). **Стимулирането на конфликта** се състои в подбуждане и предизвикване на конфликта. Необходимо условие за успешното стимулиране на конфликтите е готовността на ръководителите да ги направляват в конструктивна посока (Леонов, 2006; Емельянов, 2009). Зеркин защитава тезата за съвместимостта на двете концепции - за предотвратяването на конфликтите и за стимулирането на конфликтите (Зеркин, 1998). Съвременният възглед за конфликтите е, че те са закономерно явление в организационния живот, което освен негативни и разрушителни последици, може да има и конструктивен характер. Разбирането за конфликта като негативно явление обуславя необходимостта от неговото предотвратяване. От друга страна, признаването на конфликта като фактор за саморегулация и адаптиране на организацията и като източник на промяна и развитие позволява да бъде разглеждан въпросът за неговото стимулиране.

**3) Регулирането на конфликта** е дейност, насочена към намаляване и ограничаване на конфликта, за да се осигури развитието му в посока на неговото разрешаване.

**4) Разрешаването на конфликта** е заключителният етап в процеса на управление на конфликти и се състои в завършването на конфликта (Леонов, 2006; Емельянов, 2009). Разрешаването на конфликта може да бъде пълно или непълно. Пълното разрешаване се достига при отстраняване на причините, предмета на конфликта и конфликтната ситуация, а непълното разрешаване – когато не се отстранят всички причини за конфликтната ситуация.

Конфликтите между служители в организацията са неизбежни. В резултат на това ръководители от различни управленски нива често са призовани да се намесят и се сблъскват с необходимостта да разрешават „чужди“ конфликти по молба на страните в конфликта, по оплакване на странични лица (Гришина, 2008) или по своя преценка. В **т. 1.2.2. Ръководителят и организационните конфликти** са представени възгледите на редица автори, които обосновават намесата на ръководителя в конфликти между служители. Ворожейкин et al. (2004) и Димитров (2004) обобщават значимостта на ролята на ръководителя в управлението на конфликтите: по силата на своята формална позиция в организационната йерархия и произтичащата от нея отговорност ръководителят е субектът, който в най-голяма степен има интерес от развитие на конфликтите в положителна насока и премахване на деструктивните елементи в тях; ръководителят носи голяма отговорност, която се проявява както във всеки от етапите

на протичане на конфликтното взаимодействие, така и при управлението и насочването на поведението на служителите; и накрая, ръководителят е подложен на множество и разнопосочни въздействия и натиск, което неизбежно има отражение върху поведението му по време на управлението и разрешаването на организационните конфликти.

В условията на конфликт в организацията ръководителят може да бъде да бъде: *активна* страна (субект на конфликтното взаимодействие), *пасивна* страна (обект на конфликтното взаимодействие), *неутрална* страна (посредник на конфликтното взаимодействие) (Димитров, 2004). Необходимо е да бъде отбелязано, че в ежедневната си дейност, свързана с непосредствено взаимодействие с останалите обекти и субекти на управление, ръководителят търпи косвено последиците от конфликтите в организацията. В този смисъл той винаги е пасивна страна в конфликтните взаимодействия.

**В т. 1.2.3. Разрешаване на конфликти с помощта на трета страна. Видове трета страна** е въведен терминът „трета страна“, използван при ангажирането на неутрален човек или екип, който да помогне за разрешаване на конфликта. Обсъдени са целесъобразността и ефективността на намесата на трета страна.

В конфликтологичната литература се описват два вида намеса на трета страна – **формална и неформална. Формалните интервенции** са предварително планирани и организирани и се осъществяват като се следва определен набор от правила и процедури. Те обикновено се използват от професионални медиатори, арбитри по трудови спорове, групови фасилитатори (като психолози или специалисти по организационно развитие), съдии (Lewicki et al., 2010). Описани са три вида интервенции, които формалната трета страна може да използва при намесата си в конфликт: *помиряване, медиация (посредничество) и арбитраж*.

**Неформалните форми** на намеса на трета страна са непредвидени и обикновено именно те са използвани от ръководителите при намесата им в конфликти между служители. Методите на ръководителите са неформални, тъй като в повечето организации липсват установени правила и процедури за това как се посредничи при спор между служители.

Ръководителите се намесват в конфликт между служители по собствена преценка, защитавайки интересите на организацията, или, когато са помолени от една от страните. Прут и Ким дефинират четири условия, които трябва да бъдат изпълнени при намесата на ръководителите по молба на конфликтующите. Първо, страните трябва да бъдат мотивирани да разрешат конфликта помежду си; второ, те трябва да вярват, че това може да бъде постигнато по мирен начин; трето, техните културни ценности трябва да насърчават търсенето на помощ от ръководителя им, и четвърто, те сами не могат да стигнат до разрешение на спора (Pruitt and Kim, 2004).

За означаване на начините на намеса на ръководителите като неформална трета страна в конфликти между служители в литературата се използва понятието „стратегия“ (Shapiro and Rosen, 1994; Sheppard et al., 1994; Elangovan, 1995b; Jameson, 1996; Meyer et al., 1997; Adeyemi and Ademilua, 2012; Kozan et al., 2014). То е разграничено от понятието „стил“ на поведение в конфликтна ситуация. Стилът (индивидуалният стил) е ориентацията на индивида към определен тип поведение в условията на конфликт или начинът, по който той действа, реагира, се „държи“. Той предполага по-широко дефиниране на понятието „стратегия“ (Jameson, 1999).

Ранните изследвания върху намесата в организационни конфликти са предимно свързани с формалните (професионалните) трети страни като медиатори и арбитри

(Starke and Notz, 1981; Wall, 1981). Изследванията върху ръководителите като неформална трета страна добиват популярност след осъзнаване на наличието на значителни различия между намесата на формалните трети страни и намесата на ръководителите. Причините за тези различия са:

1) Възможностите за намеса в конфликта на ръководителите са значително по-малко ограничени от тези на формалните трети страни (Sheppard et al., 1988). Арбитрите и медиаторите имат ясно дефинирана и ограничена роля, докато ръководителите разполагат със свободата да избират стратегия за намеса (или комбинация от стратегии) (Pinkley et al., 1995).

2) За разлика от формалните форми на намеса, за неформалните не съществуват предписани правила и принципи за работа в организационна среда и следователно познанията за конфликтите на отделния ръководител и опитът му в справянето с тях могат силно да повлияят върху начина му на намеса като трета страна (Kolb, 1986).

3) Обикновено формалните трети страни не са лично заинтересовани от конфликта и основната им задача се състои единствено в неговото разрешаване. За разлика от тях, ръководителите често са въввлечени в конфликта и са заинтересовани от процеса и резултата на конфликта (Kolb, 1986; Schoorman and Champagne, 1994; Pinkley et al., 1995; Емельянов, 2009).

4) В допълнение, ръководителите имат трайни взаимоотношения със страните, които са започнали преди конфликта и ще продължат и в бъдеще (Kolb, 1986; Kolb and Sheppard, 1985; Pinkley et al., 1995, Jameson 1996; Емельянов, 2009). Те обикновено са призовани да решават конфликти между служители, с които имат определени междуличностни взаимоотношения. Вероятно е тяхната роля в конфликта да има отражение върху взаимоотношенията им с всяка от страни, както и върху взаимоотношенията между страните (Schoorman and Champagne, 1994).

Боулс (Bowles, 2005) обобщава: в сравнение с формалните трети страни ръководителите имат по-голяма свобода на действие при избора на стратегия за намеса и могат да участват в процеса на разрешаване на конфликта с по-голяма степен на контрол едновременно върху процеса и върху решението.

**В т. 1.2.4. Модели и стратегии за намеса на ръководителя като трета страна в конфликти между служители** са представени идеите на различни автори за подходите за намеса на ръководителите като трета страна. Класификационната схема на Шепард (Sheppard, 1983, 1984), заимствана от модела на Тибо и Уолкър (Thibaut and Walker, 1975), е разгледана като основополагаща в изследванията върху стратегиите за намеса. Като независими измерения Шепард разглежда контрола върху процеса и контрола върху резултата (решението на конфликта), които ръководителят упражнява в различна степен, за да разреши даден конфликт (фиг. 1).

		Степен на контрол на ръководителя върху резултата	
		Висока	Ниска
Степен на контрол на ръководителя върху процеса	Висока	Стратегия на „инквизитора“	Стратегия на посредничество
	Ниска	Стратегия на противопоставяне	Предоставяне на стимули

Фиг. 1. Стратегии за намеса на ръководителя като трета страна (Sheppard, 1983)

Стратегиите, представени в модела, са: **стратегия на „инквизитора“** (inquisitorial intervention) - ръководителят упражнява висока степен на контрол едновременно върху процеса и върху решението на конфликта (съответства на автократичното решение от модела на Тибо и Уолкър); **стратегия на противопоставяне** (adversarial intervention) - ръководителят упражнява висока степен на контрол върху решението, но не и върху процеса (най-близка до формалната стратегия арбитраж); **предоставяне на стимули** (providing impetus) - ръководителят няма контрол върху решението и упражнява малка степен на контрол върху процеса; и **стратегия на посредничество** (mediational intervention) - ръководителят упражнява висока степен на контрол върху процеса и ниска степен на контрол върху решението (съответства на формалната стратегия медиация).

Изследователският интерес стимулира намирането на различни други подходи за намеса в конфликти между служители: **консултиране** (advising), **разследване** (investigating) и **преструктуриране** (restructuring) (Kolb, 1986); **решаване на проблеми** (problem solving) (Kolb and Glidden, 1986); стратегия „**процедурен ръководител**“ (procedural marshal) (Karambayya and Brett, 1989); **пренебрегване** (overlooking) (Shapiro and Rosen, 1994); и **интравенция** (intravention) (Conlon et al, 1994; Elangovan, 1995b).

Други автори правят опит за обобщаване на различните подходи за намеса: Елангован (Elangovan, 1995b, 1998), Джеймсън (Jameson, 1996), Майър et al. (Meyer et al., 1997), Кропанзано et al. (Cronanzano et al., 1999), Анцупов и Шипилов (Анцупов и Шипилов, 2000), Нюджънт (Nugent, 2002) и Козан et al. (Kozan et al., 2014).

Независимо от опитите идеите за различните подходи за намеса на ръководителите в конфликти между служители да бъдат обединени, не съществува един единствен модел, който ги обхваща в цялостна рамка. По-голямата част от стратегиите могат да бъдат описани и характеризирани посредством две основни измерения - степен на контрол върху процеса на разрешаване на конфликта и степен на контрол върху крайния резултат (решението) от конфликта, упражнявани от ръководителите. Множество фактори повлияват върху избора на стратегия за намеса, по-важните от които са: естеството на спорния въпрос, значимостта на конфликта, неотложността на конфликта, естеството на взаимоотношенията между страните в конфликта, естеството на взаимоотношенията на ръководителя със страните в конфликта, уменията и мотивацията на страните за разрешаване на конфликта, характеристиките на ръководителя като интереси, знания и умения за намеса в конфликти и др.

В литературата медиацията се разглежда като ефективен начин за разрешаване на конфликти, тъй като тя се приема като по-справедлив и задоволителен подход (Karambaуа and Brett, 1989) в сравнение с други форми на намеса, при които се упражнява по-голяма степен на контрол от ръководителите (Sheppard 1984; Kolb and Sheppard, 1985; Lewicki and Sheppard, 1985). Страните запазват контрол върху решението – всяка от тях има възможност да защити позицията си, включва се в процеса на преодоляване на проблема и допринася за намирането на взаимноприемливи решения. Независимо от това разбиране, някои изследванията върху управленските стратегии за намеса в конфликти показват, че ръководителите рядко влизат в ролята на медиатор (Sheppard, 1984; Kolb, 1989). В определени случаи те са склонни да посредничат в споровете между служителите си (например, когато поддържането на добри работни взаимоотношения е от особено значение). Заради формално заеманата позиция и произтичащата от нея отговорност (Putnam, 1994; Jameson, 1996) обаче ръководителите по-често използват авторитарни стратегии като вземане на автократично решение (Karambaуа and Brett, 1994; Kolb and Putnam, 1992; Sheppard et al, 1994) и арбитраж (Lewicki and Sheppard, 1985; Greenhalgh, 1986; Sheppard et al., 1994).

Други изследвания подкрепят използването на медиацията като стратегия за намеса на ръководителите в конфликти между служители. Карамбая и Брет (Karambaуа and Brett, 1989) доказват използването ѝ с факторен анализ, макар че медиаторска роля, която те изследват, е сходна с тази на формалната трета страна. Карамбая et al. (Karambaуа et al., 1992) установяват, че ръководителите едновременно използват стратегиите автократично решение и медиация. Изследването доказва обратна зависимост между наличието на ръководен опит и използването на автократичната стратегия. Ръководителите с по-голям управленски опит се въздържат от използването на автократичната стратегия и са по-склонни да влизат в ролята на медиатор. Резултатите от изследването на Шапиро и Розън (Shapiro and Rosen, 1994) сочат, че при значими конфликти и конфликти, свързани с работния процес, най-често използваната стратегия е именно медиацията. Също така, ръководителите с висока степен на лична ефикасност в медиацията са по-склонни да посредничат при конфликти между своите служители.

Успешната намеса на ръководителите в конфликти между служители изисква възприемане и прилагане на модел за тяхното изучаване и разрешаване. Последователността от стъпки в дейността по управление на конфликтите зависи от спецификата на конфликта - неговия вид, причините за неговото възникване и развитие, неговата интензивност и значимост и др. Поради това е невъзможно да се предложи универсален алгоритъм за намеса на ръководителите (Леонов, 2006; Емельянов, 2009). В т. 1.2.5. **Последователност от стъпки при намесата на ръководителя като неформална трета страна в конфликти между служители** е разгледан моделът на Анцупов и Шипилов (Анцупов и Шипилов, 2000), който може да бъде използван като изходен в работата на ръководителите и при необходимост изменян в зависимост от спецификата на разрешавания конфликт.

## **ВТОРА ГЛАВА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ СТРАТЕГИИ ЗА НАМЕСА В КОНФЛИКТИ МЕЖДУ СЛУЖИТЕЛИ**

Във втора глава са очертани теоретичните предпоставки за изследователския модел. Представена е методологията на изследването. Описано е пилотното изследване и са анализирани резултатите от него. Представени са: изследователският инструментариум на количественото изследване, критериите за избор на изследваната съвкупност и процедурата за провеждане на изследването. Формулирани са хипотезите на изследването; изяснени са обосновката за издигането им и начинът на проверката им.

Представен е демографският профил на респондентите. Главата е структурирана в три параграфа.

## 2.1. Теоретични предпоставки за изследователски модел

В първия параграф са очертани основните теоретични конструкти със значение за разработване на методологията и методиката на емпиричното изследване.

В т. 2.1.1. **Управленски стратегии за намеса в конфликти между служители** са представени избраните за целите на изследването стратегии за намеса и е обоснован изборът им (таблица 1).

Стратегия	Описание
Пренебрегване	Ръководителят не обръща внимание на конфликта и оставя конфликтующите сами да преодолее различията помежду си.
Автократично решение	Ръководителят събира необходимата информация за конфликта и взема подходящото за ситуацията решение, като изисква от страните да се съобразят с него.
Предоставяне на стимули	Ръководителят изслушва конфликтующите, за да определи причината за конфликта, и изисква от тях сами да го разрешат със заплаха от санкция, ако не го направят.
Посредничество (медиация)	Ръководителят помага на участниците в конфликта да преосмислят проблема, да идентифицират своите интереси, да открият допирните точки помежду си и да стигнат до взаимноприемливо споразумение.
Арбитраж	Страните в конфликта излагат позициите си пред ръководителя, той ги изслушва и оповестява решение в полза на една от тях.
Използване на формална трета страна	Ръководителят търси съдействието на трета страна за разрешаване на конфликта между служителите си (консултант, медиатор, арбитър и др.).

Таблица 1. Описание на управленските стратегии за намеса в конфликти между служители

Всяка от стратегиите може да бъде описана с две променливи: степен на контрол, упражняван от ръководителя върху процеса, и степен на контрол, упражняван от ръководителя над резултата от конфликта (решението) (таблица 2).

Стратегии за намеса на ръководителя като трета страна	Степен на контрол, упражняван от ръководителя върху процеса на разрешаване на конфликта	Степен на контрол, упражняван от ръководителя върху крайния резултат от конфликта
Пренебрегване	Никаква	Никаква
Предоставяне на стимули	Ниска	Ниска
Медиация	Висока	Ниска
Автократично решение	Висока	Висока
Арбитраж	Ниска	Висока
Използване на формална трета страна	Никаква	Никаква

Таблица 2. Управленски стратегии за намеса в конфликти между служители - степен на контрол на ръководителя върху процеса и степен на контрол на ръководителя върху решението на конфликта

Редица фактори могат да повлияят върху избора на ръководителите на стратегия за намеса. Изследването се ограничава до изучаване на две характеристики на ръководителите като фактори, оказващи влияние върху честотата на използване на различните подходи за намеса - *нагласите* им към конфликтите и *знанията* им за конфликтите.

В т. 2.1.2. **Положителен потенциал на организационните конфликти** е обоснована необходимостта от формиране на конструктивно отношение към

организационните конфликти у ръководилите, за да са способни да видят и предизвикат благоприятните възможности в тях. Положителният потенциал на конфликтите може да бъдат разпознат в техните функции и значението, което имат за хората, групата или организацията. Въз основа на функциите на конфликтите, предложени от Ворожейкин et al. (Ворожейкин et al., 2004), са изведени шест основни групи резултати вследствие на организационните конфликти, които разкриват положителния им потенциал: 1) *работната група се стабилизира и сплотява*; 2) *взаимодействията в работната група се активизират; зараждат се нови взаимоотношения*; 3) *съществуващите проблеми се изясняват*; 4) *активността и мотивацията за работа на служителите нарастват*; 5) *изгражда се атмосфера на взаимно уважение и доверие*; и 6) *информираността на служителите се повишава*. Ще считаме тяхното разпознаване от ръководителите като индикатор за познаване на благоприятните възможности и положителния потенциал на организационните конфликти.

Управлението на конфликти е възможно единствено тогава, когато тези, които осъществяват управленското въздействие, познават добре конфликта. В противен случай, намесата би могла да доведе до по-лоши резултати от тези, до които би довело естественото развитие на конфликта. Намесата трябва да се осъществява от добре подготвени и квалифицирани хора, които да познават основните концепции и характеристиките на конфликтите в организационна среда вследствие на теоретична подготовка (Анцупов и Шипилов, 2000). Въз основа на обзора на основните теоретични концепции и характеристики на организационните конфликти в **2.1.3. Ключови аспекти на познанията на ръководителите за успешно управление на организационните конфликти** са изведени и характеризирани основните полета на познанието на ръководителите: 1) *същност на организационните конфликти*; 2) *видове организационни конфликти*; 3) *причини за организационните конфликти*; 4) *структура и динамика на конфликта*; 5) *поведение на индивида в условията на конфликт*; 6) *стратегии за управление на организационни конфликти*; 7) *последници от конфликтите върху звеното/организацията*; 8) *анализ и диагностициране на конфликтна ситуация*; 9) *анализ на следконфликтната ситуация*; и 10) *прогнозиране и профилактика на организационните конфликти*. Наличието на съществени познания в горепосочените области би осигурило квалифицираната намеса на ръководителите като неформална трета страна в конфликти между техни служители.

## **2.2. Пилотно изследване, въз основа на което са формулирани хипотезите на изследването**

В контекста на очертаната ограниченост на изследванията върху организационните конфликти и управленските стратегии за тяхното разрешаване във втория параграф на втора глава е обоснована необходимостта от провеждане на пилотно проучване. **Целта** му е да се събере първична информация за това как ръководителите в организациите в България разрешават конфликтите, възникнали между техни служители. По-конкретно изследването цели: да се проучат нагласите на ръководителите към конфликтите между служители, да се установи какви знания притежават ръководителите за справяне с тези конфликти и да се определи степента на познаване и прилагане на конкретни стратегии за тяхното управление.

**Исходните предположения** на изследването са:

1) Нагласите на ръководителите към конфликтите са, че те са по-скоро вредни за организацията. Ръководителите не познават добре и недооценяват възможностите за извличане на ползи от конфликтите.



2) Ръководителите имат предимно емпирична представа и знания за конфликтите. Повечето от тях нямат цялостно и структурирано познание за конфликтите и основните им характеристики в организационна среда.

3) Ръководителите не познават добре и не владеят в достатъчна степен стратегии, чрез които да управляват конфликтите в организацията.

Избраният метод за качествено изследване е **полуструктурирано интервю лице в лице**. Представен е въпросникът за проведените интервюта (Приложение № 2 в дисертационния труд).

В т. 2.2.1. **Критерии за избор на изследвана съвкупност** са посочени критериите за избор на интервюираните: да заемат ръководна длъжност, т.е. формално да са назначени или избрани за ръководители; в ръководеното от тях звено да работят повече от двама служители; не съществува ограничение за нивото, на което ръководна длъжност се намира в организационната йерархия. Изследваната съвкупност включва дванадесет ръководители от разнообразни български организации (таблица 3).

№	Пол	Възраст (години)	Трудов стаж (години)	Стаж на управленска позиция (години)	Общ брой служители в организацията	Сфера на дейност	Град
P1	Жена	41	19	10	От 6 до 10 човека	Търговия и услуги	София
P2	Мъж	37	15	1	Над 500 човека	Услуги	София
P3	Жена	66	38	10	От 36 до 50	Производство	Пловдив
P4	Жена	38	14	5	От 36 до 50	Услуги	София
P5	Жена	53	27	12	От 11 до 25	Търговия	София
P6	Мъж	45	20	10	От 151 до 300	Производство	Хасково
P7	Жена	39	17	5	Над 500 човека	Услуги	София
P8	Жена	39	12	9	От 301 до 500 човека	Услуги	София
P9	Мъж	35	13	8	От 51 до 75	Производство	Берковица
P10	Жена	25	5	1	Над 500 човека	Услуги	София
P11	Жена	35	13	3	От 301 до 500 човека	Услуги	София
P12	Жена	41	17	15	Над 500 човека	Услуги	София

**Таблица 3. Профил на интервюираните ръководители**

В т. 2.2.2. **Процедура на пилотното изследване** са посочени периодът на провеждане на интервюта, тяхната продължителност и начин на провеждане.

В т. 2.2.3. **Анализ на резултатите от проведените интервюта** са представени и анализирани резултатите за: видовете организационни конфликти и причините за възникването им; нагласите на ръководителите към организационните конфликти; знанията на ръководителите за организационните конфликти; използваните стратегии за намеса в конфликти между служители и наличието на официална процедура за управление на конфликти в организациите.

В т. 2.2.4. **Основни изводи от пилотното изследване** е направено обобщение на получените резултати от проведените интервюта:

1) Значителна част (две трети) от изследваните ръководители възприемат конфликтите предимно като отрицателно явление като най-често разпознават деструктивните последици от наличието им в организацията.

2) Ръководителите имат ограничени знания за основните характеристики на конфликтите в организационна среда. Те идентифицират причините за конфликта, някои от елементите в структурата на конфликта и поведението на страните в конфликта, но се установяват дефицити в познанията им за видовете конфликти, динамиката на конфликта, анализа на следконфликтната ситуация и прогнозирането и профилактиката на организационните конфликти. Респондентите сами оценяват знанията си за организационните конфликти като основани предимно върху опита им в управлението на конфликти.

По-малко от половината респонденти имат знания за конфликтите, които са развивани целенасочено (в определена степен). В останалите организации липсват формални и неформални обучения на ръководителите за управление на конфликти. Знанията за организационните конфликти на повече от половината ръководители са придобити въз основа на житейския и професионалния им опит.

3) При описанието на начините за разрешаване на конфликти между служители един единствен ръководител назовава използваните стратегии със съответните имена. Сред прилаганите стратегии за разрешаване на конфликти са: *медиация*, *автократично решение* и *пренебрегване*. Един ръководител е посочил стратегията *арбитраж*, а друг се е обръщал за съдействие към *формална трета страна*. Резултатите сочат, че ръководителите по-често използват стратегията *медиация*, при която страните запазват контрол едновременно върху процеса и решението на конфликта, отколкото стратегиите, при които самите те запазват контрол върху решението на конфликта (автократично решение и арбитраж). Стратегията *пренебрегване* се използва със същата честота като *автократичното решение*, особено при незначителни конфликти. По време на това изследване стратегията *предоставяне на стимули* не е идентифицирана като използвана от респондентите.

Ръководителите имат ограничен „репертоар“ от стратегии за намеса в конфликти между служители - те свеждат избора си до една, две или най-много три стратегии.

4) В организациите на по-голяма част от изследваните ръководители (две трети) няма разработени формализирани механизми и процедури за справяне с конфликти.

Въз основа на проведеното пилотно изследване е събрана първична информация за управлението на конфликти в организациите и, по-конкретно, за ролята на ръководителите при намесата им като неформална трета страна в конфликти между служители. Получените резултати очертават спецификата на този процес в България, разкриват някои от слабостите му и служат за отправна точка при провеждането на количествено изследване.

### **2.3. Количествено изследване**

В третия параграф на втора глава са представени: изследователският инструментариум на количественото изследване, критериите за избор на изследваната съвкупност, процедурата за провеждане на изследването, хипотезите на изследването и демографският профил на респондентите.

В т. 2.3.1. **Изследователски инструментариум** е представен разработеният въпросник за количественото изследване (Приложение № 4 в дисертационния труд). Въпросите в него са общо 18 и са разделени на две основни групи. Първата група съдържа 10 въпроса, разделени условно в три подгрупи както следва:

- **Нагласи** на ръководителите към организационните конфликти, **познаване на благоприятните възможности и положителния потенциал** на организационните конфликти и **познаване на негативните последици** от организационните конфликти;
- **Самооценка на знанията** за организационните конфликти и **източници** на тези знания;
- **Управленски стратегии за намеса в конфликти между служители;**
- Наличие на **официална процедура** за управление на конфликти.

Втората група съдържа пет въпроса, свързани с демографските характеристики на респондентите (пол, възраст, завършено образование, общ трудов стаж, стаж на ръководна длъжност), и три въпроса, свързани с характеристиките на организацията (брой на работещите в нея, сфера на дейност и населено място).

Посочени са критериите за формулиране на въпросите, както и използваните скали за отговорите в основната група въпроси.

**В т. 2.3.2. Критерии за извадка на изследването** са дефинирани и обосновани предварително зададените критерии за избор на целева група:

- респондентите да заемат ръководна длъжност, т.е. формално да са назначени или избрани за ръководители;
- ръководеното звено в организацията да се състои от повече от двама служители;
- не съществува ограничение за нивото, на което ръководна длъжност се намира в организационната йерархия.

Извадката на изследването е съставена от ръководители, които отговарят на предварително зададените критерии за избор на целева група. Формирането ѝ е осъществено на два етапа като се използва комбинация от два вида извадки без случаен подбор. На първия етап се използва **извадка по достъпност (по удобство)**, при която се изследват онези единици от генералната съвкупност, до които изследователят има достъп. Въпросникът е предоставен в хартиен формат или изпратен в електронен формат на 592 ръководители. На втория етап се използва **извадка според отзовалите се**, при която се изследват онези единици от генералната съвкупност, които са се съгласили да бъдат изследвани. 300 от ръководителите, на които е предоставен въпросника по време на първия етап, са се съгласили да участват в изследването и са го попълнили.

**В т. 2.3.3. Процедура на количественото изследване** са последователно описани проведените пилотно и същинско изследване.

**В т. 2.3.4. Хипотези на изследването** са формулирани и обосновани изследователските хипотези. Описан е начинът за тяхната проверка.

**В т. 2.3.5. Демографски профил на респондентите** е направена характеристика на изследваните лица според различните демографски признаци. Въз основа на нея може да се направи следното обобщение: 1) разпределението на респондентите по признака „пол“ е почти еднакво за двата пола с незначителен превес на жените, заемащи ръководна позиции (53,3%); 2) приблизително две трети от изследваните лица попадат в една от двете възрастови групи - от 31 до 40 години (33,3%) и от 41 до 50 години (31,3%); 3) по отношение на образователното равнище най-многобройна е частта на ръководителите, които притежават магистърска степен – 71,3%; 4) почти три четвърти (74,3%) от респондентите имат трудов опит от 11 и повече години, а една трета от тях (33,4%) - ръководен опит от 11 и повече години; 5) ръководителите от организации с над 500 човека съставляват най-многобройната група в извадката (21%), а общият брой на

представителите на големи организации (с численост на персонала над 250 човека) е 34%; 6) според сферата на дейност най-голяма е групата на ръководителите, които са заети в сферата на услугите (61,3%); 7) 72,7% от респондентите работят в организации със седалище в гр. София.

### **ТРЕТА ГЛАВА. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА УПРАВЛЕНСКИТЕ СТРАТЕГИИ ЗА НАМЕСА В КОНФЛИКТИ МЕЖДУ СЛУЖИТЕЛИ**

В трета глава са представени основните резултати от дескриптивния анализ и от анализа на крос-таблицы от проведеното количествено изследване. Описана е проверката на тезата и хипотезите на изследването. В края на глава са формулирани основните изводи от проведеното изследване. Главата е структурирана в четири параграфа.

#### **3.1. Резултати от дескриптивния анализ**

В първия параграф на трета глава са представени резултатите от дескриптивния анализ.

##### **3.1.1. Честота на използване на управленските стратегии за намеса в конфликти между служители са представени резултатите от дескриптивния анализ по отношение**

Резултатите за честотата на използване на различните видове намеса разкриват, че *медиацията* е единствената стратегия, която се използва с голяма честота. Ръководителите, които често влизат в ролята на посредник в конфликти между своите служители, са 78% (n=234). Данните показват и силно изявена тенденция към използване на *автократичната власт* при разрешаване на конфликти. Респондентите, които често се намесват в конфликт между свои служители като се опират на своята власт и налагат решение, са 45% (n=135). Останалите четири стратегии се използват рядко от изследваните лица както следва: *пренебрегване* - 77% (n=219), *предоставяне на стимули* - 64% (n=192); *арбитраж* - 64,4% (n=193) и *използване на формална трета страна* - 68% (n=204).

В т. 3.1.1. са представени и резултатите за честотите на използване на всяка от стратегиите според демографските характеристики на респондентите – пол, възраст, образование, трудов стаж и стаж на ръководна длъжност.

##### **3.1.2. Нагласи на ръководителите към конфликтите в организацията**

Резултатите за нагласите към последиците от организационните конфликти разкриват разпределение на ръководителите в две големи и почти равни групи (фиг. 2). Едната група се състои от респонденти с *предимно негативни нагласи* към конфликтите<sup>8</sup> (43%, n=129), а в другата група попадат респонденти, които виждат *както положителните, така и отрицателните последици* от тях (44,3%, n=133). За едва 12,7% от анкетираните последиците са *по-скоро положителни*. Няма ръководители, които виждат последиците от конфликтите като *изцяло положителни*. Данните подсказват необходимостта от съзнателна работа в организациите за преодоляване на „мисленето“

---

<sup>8</sup> Тълкуването на резултатите е следното: при отговори „Последиците от конфликтите за организацията са изцяло негативни.“ и „Последиците от конфликтите за организацията са предимно негативни“ – ръководителите възприемат конфликта по-скоро като негативно явление; при отговори „Последиците от конфликтите за организацията са по-скоро положителни.“ и „Последиците от конфликтите за организацията са изцяло положителни.“ – ръководителите възприемат конфликта по-скоро като положително явление.

за конфликтите като за изключително негативно организационно явление и за изграждане на конструктивно отношение към тях.



**Фиг. 2. Нагласи на ръководителите към последиците от организационните конфликти**

Представени са също резултатите за нагласите към последиците от конфликтите според демографските характеристики на респондентите – пол, възраст, образование, трудов стаж и стаж на ръководна длъжност.

По отношение на шестте групи положителни последици вследствие на организационните конфликти, резултатите сочат, че по три от индикаторите мнозинството от ръководителите ясно разпознават положителния потенциал на конфликтите<sup>9</sup> (таблица 4). В конфликтите те виждат възможност за *активизиране на взаимодействията в групата и зараждане на нови взаимоотношения, изясняване на съществуващите проблеми и повишаване на информираността на сътрудниците*. Респондентите са силно разколебани по отношение на положителния ефект на конфликтите върху *сплотяването на групата и нарастването на активността и мотивацията на служителите*. Единственият индикатор, по който значителна част от изследваните лица не виждат възможност за извличане на полза от конфликтите, е *изграждането на атмосфера на взаимно уважение и доверие*. Можем да обобщим, че ръководителите не виждат конфликта като предимно негативно явление, тъй като ясно разпознават определени благоприятни възможности за извличане на положителния потенциал от тях.

<sup>9</sup> Приемаме, че ръководителите познават благоприятните възможности и положителния потенциал на конфликтите по даден индикатор, ако мнозинството от тях ( $n > 150$ ) са посочили отговор „често“ или „много често“, и обратно, ръководителите не познават благоприятните възможности и положителния потенциал на конфликтите по даден индикатор, ако мнозинството от тях ( $n > 150$ ) са посочили отговор „никога“ или „рядко“.

В каква степен в организацията се наблюдават следните резултати вследствие на организационните конфликти?	Никога + Рядко	Понякога	Често + Много често
Работната група се стабилизира и сплотява	31,6%	45,7%	22,7%
Взаимодействията в работната група се активизират; зараждат се нови взаимоотношения	15,3%	32,7%	52%
Съществуващите проблеми се изясняват	8,4%	29,3%	62,3%
Активността и мотивацията за работа на служителите нарастват	35,7%	45%	19,3%
Изгражда се атмосфера на взаимно уважение и доверие	44,7%	35%	20,3%
Информираността на служителите се повишава	17,7%	27%	55,3%

Таблица 4. Резултати от индикаторите за познаване на положителните последици от организационните конфликти

Познаването на положителния потенциал се потвърждава и от отговорите на отворения въпрос за това какви други положителни резултати се наблюдават вследствие на конфликтите в организацията. Мнозинството от ръководителите (57%, n=171) дават съдържателен отговор на въпроса, посочвайки конкретен резултат. Част от отговорите потвърждават шестте групи последици и открояват конкретни аспекти на тяхното проявление както следва: за индикатора „*Взаимодействията в работната група се активизират; зараждат се нови взаимоотношения*“ - **изясняване на мненията и отношенията и изясняване на неформалните взаимоотношения (проявяват се лидери)**; за индикатора „*Активността и мотивацията за работа на служителите нарастват*“ - **насърчаване на творческата инициатива и търсенето на нови решения и методи за работа и стимулиране на повишаването на квалификацията на служителите**; за индикатора „*Информираността на служителите се повишава*“ - **получаване на обратна връзка и разкриване на качествата на служителите**. Данните позволиха идентифицирането на допълнителни седем групи благоприятни възможности, които ръководителите виждат в конфликтите - *повишаване на ефективността на работата на групата/организацията, натрупване на опит в управлението на конфликти, инициране на промяна, създаване на нови правила за работа и работни взаимоотношения, вземане на по/най-добро решение, повишаване на ангажираността на служителите и развитие на организационната култура*.

Резултатите за индикаторите за отрицателните последици<sup>10</sup> от организационните конфликти разкриват интересна тенденция. За нито един от тях няма ясно изразено мнозинство в отговорите, че конфликтите водят често до съответната отрицателна последица (таблица 5). Едновременно с това по четири от разглежданите аспекти преобладават противоречивите нагласи на ръководителите за негативните резултати от организационните конфликти. Ръководителите са най-разколебани в мнението си по отношение на това дали *организираността и сплотеността на работната група отслабват* вследствие на конфликтите. Само за два индикатора – „*Мотивацията на служителите се понижава*“ и „*Поражда се атмосфера на недоверие и враждебност*“,

<sup>10</sup> Индикатори за отрицателните последици са противоположните твърдения на дефинираните шест основни групи положителни резултати.

общият процент на респондентите, които наблюдават конкретната отрицателна последица често или много често, незначително надвишава процента на тези с противоречиво мнение. Обяснение за тези резултати може да бъде потърсено в това, че обикновено спадът в мотивацията и пораждането на недоверие и враждебност са едни от най-лесно доловимите ефекти от конфликтите в организацията. За индикатора „*Комуникацията и координацията се нарушават*“ процентът на противоречивите нагласи е равен на общия процент на отговорилите „рядко“ или „никога“, т.е. тенденцията е ръководителите да не виждат наличието на бариери в общуването и общата работа в резултат от конфликтите.

В каква степен в организацията се наблюдават следните резултати вследствие на организационните конфликти?	Никога + Рядко	Понякога	Често + Много често
Организираността и сплотеността на работната група отслабват	25,4%	41%	33,6%
Взаимодействията между служителите се ограничават; взаимоотношенията се влошават	27%	39%	34%
Различията във възгледите се задълбочават и неудовлетвореността от труда нараства	28%	39%	33%
Мотивацията на служителите се понижава	28,7%	35%	36,3%
Поражда се атмосфера на недоверие и враждебност	31%	32,7%	36,3%
Комуникацията и координацията се нарушават	34%	34%	32%

Таблица 5. Резултати от индикаторите за познаване на отрицателните последици от организационните конфликти

Резултатите от отворения въпрос за това какви други негативни резултати се наблюдават вследствие на конфликтите в организацията показват, че ръководителите разпознават отрицателните последиците от дефинираните шест основни групи и конкретизират проявленията на три от тях. Конкретните измерения са следните: за индикатора „*Организираността и сплотеността на работната група отслабват*“ - **напускане на звеното/организацията на някоя от страните в конфликта**; за индикатора „*Взаимодействията между служителите се ограничават; взаимоотношенията се влошават*“ - **образуване на неформални групи, повишаващи създаденото напрежение**, за индикатора „*Различията във възгледите се задълбочават и неудовлетвореността от труда нараства*“ - **нарастване на недоверието и недоволство от ръководство**. Необходимо е да бъде отбелязано, че респондентите, които са посочили други отрицателни последици (50%, n=150), са по-малко от тези, отбелязали положителни такива. Отговорите позволяват да бъдат изведени допълнителни седем групи деструктивни ефекти вследствие на организационните конфликти: *понижаване на ефективността на извършваната дейност, задълбочаване на конфликтите, отрицателно влияние върху сътрудниците, загуба на време и/или енергия, увеличаване на предпоставките за допускане на грешки, вземане на страна от ръководителя и отрицателно влияние върху имиджа на организацията*.

Тези резултати както и резултатите по отношение на познаването на положителния потенциал на организационните конфликти позволяват да заключим, че ръководителите възприемат конфликтите като неизбежна част от организационния

живот. Те ясно осъзнават възможните отрицателни ефекти от тях, но не ги възприемат едностранчиво като явление, което носи единствено негативи за организацията. В определени аспекти ръководителите разпознават благоприятните възможности за извличане на положителния потенциал от конфликтите.

### 3.1.3. Самооценка на ръководителите за знания им за управление на конфликти

В пет от изведените аспекти на конфликтологичното знание преобладава дялът на ръководителите, които са уверени в знанията си (таблица 6). 47,7% (n=143) от тях се чувстват в голяма степен или напълно подготвени за *причините за конфликтите*, 44,7% (n=124) - за *поведението на индивида в условията на конфликт*, 45,7% (n= 137) - за *последствията от конфликтите върху звеното или организацията*, 38% (n=115) - за *анализа и диагностицирането на конфликтната ситуация* и 38,3% (n= 114) - за *анализа на следконфликтната ситуация*. Най-голям процент от респондентите изразяват несигурност в знанията си за *същността на организационния конфликт*, *структурата и динамиката на конфликта* и *стратегии за управление на конфликтите* (посочилите отговор „в средна степен“ са всеки от трите аспекта са съответно 36,3% (n=109), 37,7% (n=113) и 35,3% (n=106)). Най-много ръководители оценяват знанията си като липсващи или недостатъчни в аспектите, свързани с *видове организационни конфликти* и *тяхното прогнозиране и профилактика*. 40,3% (n=121) се чувстват неподготвени в първия аспект, а 39,4% (n=118) във втория.

В каква степен се чувствате подготвен/а в следните области?	В малка степен или съвсем не + До известна степен	В средна степен	В голяма степен + Напълно
Същност на организационните конфликти	32,7%	36,3%	31%
Видове организационни конфликти	40,3%	36,3%	23,4%
Причини за организационните конфликти	22%	30,3%	47,7%
Структура и динамика на конфликта	37,3%	37,7%	25%
Поведение на индивида в условията на конфликт	21,6%	33,7%	44,7%
Стратегии за управление на организационни конфликти	30,4%	35,3%	34,3%
Последици от конфликтите за звеното/организацията	17,6%	36,7%	45,7%
Анализ и диагностициране на конфликтна ситуация	30,3%	31,7%	38%
Анализ на следконфликтната ситуация	29%	32,7%	38,3%
Прогнозиране и планиране на организационните конфликти	39,4%	32%	28,6%

Таблица 6. Самооценка на ръководителите по десетте ключови аспекта на конфликтологичното знание

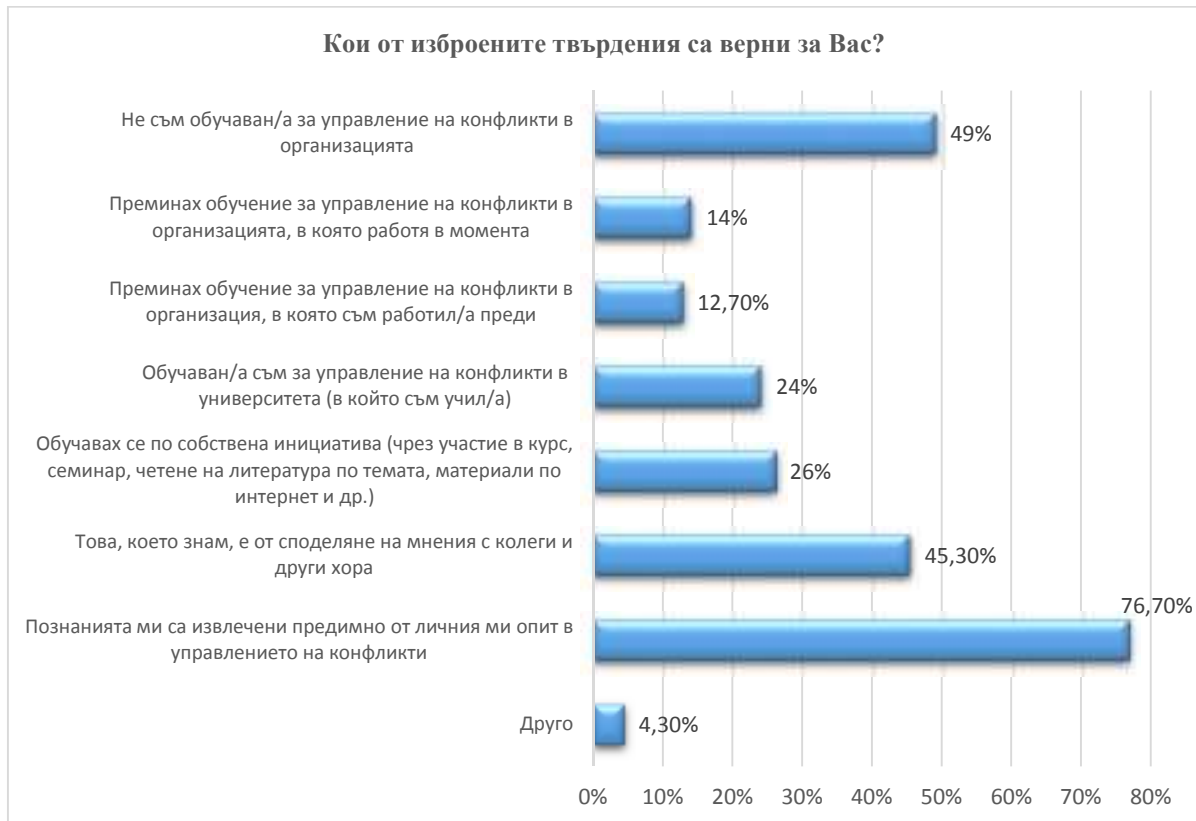
От една страна, поради липсата на мнозинство за висока самооценка в отговорите по всички ключови аспекти не можем да заключим, че ръководителите имат цялостно знание за конфликтите и основните им характеристики в организационна среда. От друга страна, големият брой отговори по всеки аспект (около една трета, при n=300), които попадат „в средна степен“, не позволява да направим и извода, че знанието за конфликтите категорично липсва. Резултатите от дескриптивния анализ на самооценката



на ръководителите позволяват да обобщим, че те имат известни знания във всички полета на конфликтологичното познание.

### 3.1.4. Източници на знанията за управление на конфликти на ръководителите

Близо половината от изследваните ръководители (49%, n=147) не са били обучавани как да управляват конфликти в организацията, в която работят (фиг. 3). Липсата на обучения е най-значителна в сферата на търговията (55,8%), а по отношение на размера и седалището на организациите – в микропредприятията (65,5%) и селата (100%) (таблицы 44, 45 и 46 в дисертационния труд).



Фиг. 3. Източници на знанията за конфликтите

Незначителна част от респондентите (14%, n=42) са били обучавани от настоящия си работодател. Според характеристиките на организациите най-големи са инвестициите в обучението за управление на конфликти в сферата на търговията (18,6%), с персонал над 500 човека (27%) и със седалище в София (17,9%) (таблицы 47, 48 и 49 в дисертационния труд).

12,7% (n=38) от изследваните лица заявяват, че са били обучавани за управление на конфликти от предишен работодател, а 24% (n=72) - в университета, в който са учили.

Една четвърт от ръководителите (26%, n=78) са се обучавали по собствена инициатива в курс, семинар, четене на литература по темата и др. Една трета (33,3%) от обучаваните в организацията са изявили и самостоятелно желание за обучение (фиг. 4). Още по-малко са необучаваните, които са проявили самоинициатива за обучение - 24,8%. Тези резултати подсказват неосъзнаване на значимостта на управлението на конфликти от страна на ръководителите, но тъй като няма яснота за

последователността на провеждането на двата вида обучения не можем да бъдем категорични в това твърдение.



**Фиг. 4.** Съпоставяне на ръководителите, преминали обучение в организацията, и ръководителите, преминали обучение по собствена инициатива, %

Почти половината от изследваните лица (45,3%, n=136) оценяват знанията си за управление на конфликтите като дължащи се на **споделянето на мнения с колеги и други хора**. 35,7% от ръководителите, преминали обучение в организацията, твърдят, че знанията им се дължат на консултации и споделяне с колеги и други хора (фиг. 5), а по-малко от половината от необучаваните (46,9%) са на същото мнение. Данните поставят въпроса за целесъобразността и ефективността на обучението за управление на конфликти, провеждано в организациите.



**Фиг. 5.** Съпоставяне на ръководителите, преминали обучение в организацията, и ръководителите, потърсили мнение на колеги и други хора, %

Преобладаващата част от ръководителите (76,7%, n=230) смятат, че познанията им за конфликтите са извлечени предимно **от личния им опит** в справянето с тях. Броят на респондентите, посочили опита като основен източник на познанията им, е най-голям в сектора на производството (80%), а най-малък в сферата на търговията (74,4%) (таблица 54 в дисертационния труд). Тези резултати могат да бъдат обяснени с резултатите за наличието на обучение по сектори: заетите в производството са най-малко обучавани – 4,4%, а заетите в търговията най-много - 18,6% (таблица 47 в дисертационния труд). Можем да заключим, че тези, които са били обучавани да управляват конфликти в по-малка степен разчитат на личния опит в справянето с тях. По отношение на размера на организацията най-голям е относителният дял на ръководителите от средните предприятия, които сочат, че познанията им се основават

предимно върху опита им в работата тях (82,2%), а най-малък е този на ръководителите в микропредприятията (72,7%) (таблица 55 в дисертационния труд).

52,4% от преминалите обучение в организацията дължат познанията си предимно на личния си опит в справяне с конфликтите (фиг. 6), а 80,6% от необучаваните сочат опита си като основен източник на познание. Тук отново стоят въпросите за осъзнаване на значимостта на обучението за управление на конфликти от ръководителите, както и за полезността на наличното обучението в организациите.



**Фиг. 6.** Съпоставяне на ръководителите, преминали обучение в организацията, и ръководителите, определящи знанията си като извлечени от личния им опит в управлението на конфликти, %

### 3.1.5. Наличие на официална процедура за управление на конфликти

Резултатите показват, че едва 7,3% (n=22) от ръководителите потвърждават наличието на разписан механизъм за справяне с конфликти. Организациите, в които има официална процедура за управление на конфликти, се разпределят по следния начин според своите характеристики:

- **Общ брой на служителите:** 3 са микропредприятия, 1 е малко предприятие, 4 са средни предприятия и 14 са големи предприятия;
- **Сфера на дейност:** 4 работят в сферата на производство, 2 – в търговията, 13 – в услугите и 3 – в държавното управление;
- **Населено място:** 18 са със седалище в гр. София, 2 - в голям град (областен център) и 2 - в малък град (не е областен център).

### 3.2. Резултати от анализа на крос-таблицы

Във втория параграф на трета глава са представени резултатите от анализа на крос-таблицы.

#### 3.2.1. Зависимости между честотата на използване на управленските стратегии за намеса в конфликти между служители и демографските характеристики на респондентите

Честотата на използване на всяка стратегия е съпоставена с демографските характеристики на ръководителите чрез крос-таблицы. За проверка на статистическата значимост на връзките между променливите е приложен непараметричният критерий  $\chi^2$  тест на Пирсън, а за силата на зависимостта - коефициентът на контингенция Cramer's V. Установените зависимости са както следва:

- **Пол:** Съществува слаба статистически значима зависимост между честотата на използване на **предоставянето на стимули** и пола на респондентите:  $\chi^2 (2, N=300) = 6,601, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,148$ . Мъжете (24,3%) са по-склонни често да прилагат стратегията отколкото жените (13,8%) (Приложение № 7, таблица 36 в дисертационния труд). Установена е и слаба статистически значима зависимост между честотата на използване на **арбитража** и пола на респондентите:  $\chi^2 (2, N=300) = 10,641, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,188$ . Наблюдава се тенденцията мъжете (19,3%) по-често да влизат в ролята на арбитър отколкото жените (6,9%) (Приложение № 7, таблица 37 в дисертационния труд). По отношение на останалите четири стратегии не се наблюдават статистически значими различия в зависимост от пола на респондентите.

- **Възраст.** По този демографски признак се установи наличие на слаба статистически значима зависимост единствено с **използването на формална трета страна** -  $\chi^2 (6, N=300) = 17,975, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,173$ . По-възрастните ръководители (от 31 до 40 години – 14% и от 41 до 50 години – 9,6%) са склонни по-често да използват помощта на формална трета страна за разрешаването на конфликти между служители от по-младите (до 30 години (включително) – 5,3%)) (Приложение № 7, таблица 38 в дисертационния труд).

- **Образование:** Слаба статистическа зависимост е установена единствено между честотата на използване на **медиацията** и образованието на ръководителите -  $\chi^2 (2, N=300) = 6,776, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,150$ . Тълкуването е следното: колкото по-висока е притежаваната образователна степен, толкова по-често ръководителите са склонни да влизат в ролята на медиатор при намесата си в конфликти между служители. Ръководителите, прилагащи стратегията с висока честота, се разпределят според признака „образование“ по следния начин: средно образование - 50%; висше-бакалавър - 78% и висше-магистър или по-високо от висше (доктор; специализации, ...) – 79,7% (Приложение № 7, таблица 39 в дисертационния труд).

- **Трудов стаж и стаж на ръководна длъжност:** По отношение на тези демографски характеристики **не съществуват** статистически значими различия в честотата на прилагане на шестте стратегии.

### 3.2.2. Зависимости между нагласите към конфликтите и демографските характеристики на респондентите

Нагласите към последиците от конфликтите са съпоставени с демографските характеристики на респондентите чрез крос-таблицы и е приложен  $\chi^2$  тест на Пирсън. Резултатите са следните:

- **Пол.** Установена е слаба статистически значима зависимост между нагласите към резултатите от конфликтите и пола на респондентите  $\chi^2 (2, N=300) = 6,723, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,150$ . Мъжете (48,6%) са по-склонни да смятат, че конфликтите водят по-скоро до отрицателните последици отколкото жените (38,1%) (Приложение № 7, таблица 31 в дисертационния труд).

- **Трудов стаж.** Съпоставянето на нагласите към последиците от конфликтите с общия трудов стаж в години също показва слаба статистическа зависимост между тях:  $\chi^2 (6, N=300) = 13,055, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,209$ . Интерпретирането на резултатите е следното – ръководителите с по-голям трудов стаж са по-склонни да виждат предимно негативните ефекти на конфликтите от тези с по-малък трудов стаж. Наблюдава се и друга тенденция - с увеличаване на трудовия стаж ръководителите са по-малко склонни да виждат едновременно позитивите и негативите, които носят конфликтите за организацията, като във всички категории това е в полза на увеличаването на предимно негативните нагласи към последиците от конфликтите (Приложение № 7, таблица 34 в дисертационния труд).

- **Не се установи** статистическа значима връзка между нагласите на ръководителите към последиците от конфликтите и демографските характеристики **възраст, образование и стаж на ръководна длъжност**.

Изхождайки от предположението, че наличието на знания в три от ключовите аспекти – „*Същност на организационните конфликти*“, „*Видове организационни конфликти*“ и „*Последици от организационните конфликти*“, се отразява пряко върху разбирането за конфликтите, съпоставихме нагласите към последиците със самооценката за знанията по всеки от посочените аспекти. Резултатите от  $\chi^2$  теста на Пирсън не установиха наличието на статистически значима връзка за нито една от трите двойки променливи. Все пак, съпоставянето разкри, че дори да оценяват високо своите познания за конфликтите в разглежданите аспекти, значителна част от ръководителите продължават да виждат предимно негативната им страна. Възможно обяснение на тези резултати е наличието на сериозни дефицити в знанията им или несъответствие между наличните знанията и съвременното разбиране за конфликтите.

### **3.2.3. Зависимости между наличието на обучение за управление на конфликти и характеристиките на организацията**

Дескриптивният анализ подсказва зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и **размера на организацията**. За проверка на статистическата значимост на тази връзка е приложен непараметричният критерий  $\chi^2$  тест на Пирсън и е изчислен коефициентът Cramer's V за силата на зависимостта. Установена е слаба статистически значима зависимост:  $\chi^2(4, N=300) = 21,326, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,267$ .

**Не се установиха** статистически значими зависимости между наличието на обучение за управление на конфликти и останалите характеристики на организациите - **сфера на дейност и населеното място**.

С презумпцията, че липсата на обучение за управление на конфликти (а от там и знания за справяне с тях) предизвиква желание за самостоятелна подготовка по проблематиката и се свързва с по-голямо ослабяване на предишен опит в работата с тях, съпоставихме променливата „*Не съм обучаван/а за управление на конфликти в организацията*“ с променливите: „*Това, което знам, е от споделяне на мнения с колеги и други хора*“; „*Обучавах се по собствена инициатива (чрез участие в курс, семинар, четене на литература по темата, материали по интернет и др.)*“ и „*Познанията ми са извлечени предимно от личния ми опит в управлението на конфликти*“. Резултатите за изследваните двойки променливи са следните:

- липса на обучение в организацията - търсене на мнение от колеги и други хора:  $\chi^2(1, N=300) = 16,221, p < 0,05, \phi = 0,233$ ;

- липса на обучение в организацията - обучение по собствена инициатива (чрез участие в курс, семинар, четене на литература по темата, материали по интернет и др.):  $\chi^2(1, N=300) = 4,684, p < 0,05, \phi = -0,125$ ;

- липса на обучение в организацията – разчитане на личния опит в управлението на конфликти:  $\chi^2(1, N=300) = 15,248, p < 0,05, \phi = 0,225$ .

Резултатите показват наличието на слаба статистически значима зависимост между трите двойки променливи като за връзката „липса на обучение в организацията - обучение по собствена инициатива (чрез участие в курс, семинар, четене на литература по темата, материали по интернет и др.)“ тя е обратна. Тълкуването е следното: при липса на обучение в организацията ръководителите са склонни да търсят мнение и консултации

от колеги и други хора, както и в по-голяма степен да разчитат на предишния си опит в работата с конфликти, и не са склонни да се обучават по собствена инициатива по темата.

### 3.2.4. Зависимости между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката на ръководителите за знанията им за конфликтите

Изследване на консултантската компания CPP, Inc. доказва, че наличието на обучение за управление на конфликти добавя стойност за организацията: над 95% от респондентите, които са били обучавани смятат, че то им е било от полза. Една четвърт (27%) споделят, че обучението ги е направило по-спокойни и уверени при справянето с конфликти, а 58% заявяват, че търсят решение на конфликта, което удовлетворява всички страни в конфликта. За да проверим дали съществува връзка между обучението за управление на конфликти и степента на увереност на ръководителите в знанията им за конфликтите, прилагаме  $\chi^2$  тест на Пирсън за установяване на статистическа значимост на връзките между променливата за обучение в организацията и десетте променливи за самооценка на знанията, и изчисляваме коефициента Cramer's V за установяване силата на зависимостта между тях. Резултатите са следните:

- **Съществува умерена статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията за същността на организационните конфликти:**  $\chi^2 (2, N=300) = 30,156, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,317.$
- **Съществува слаба статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията за видовете организационни конфликти:**  $\chi^2 (2, N=300) = 22,602, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,274.$
- **Съществува слаба статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията за причините за организационните конфликти:**  $\chi^2 (2, N=300) = 16,232, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,233.$
- **Съществува слаба статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията за структурата и динамиката на конфликта:**  $\chi^2 (2, N=300) = 24,837, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,288.$
- **Съществува слаба статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията за поведението на индивида в условията на конфликт:**  $\chi^2 (2, N=300) = 10,025, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,183.$
- **Съществува слаба статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията за стратегиите за управление на организационни конфликти:**  $\chi^2 (2, N=300) = 17,740, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,243.$
- **Съществува слаба статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията за последиците от конфликтите върху звеното/организацията:**  $\chi^2 (2, N=300) = 11,912, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,199.$
- Тъй като  $p = 0,290 > 0,05$ , нямаме основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **не съществува** статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията за **анализа и диагностицирането на конфликтна ситуация.**
- **Съществува слаба статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията за анализа на следконфликтната ситуация:**  $\chi^2 (2, N=300) = 6,932, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,152.$
- **Съществува слаба статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията за прогнозирането и**

**профилактиката на организационните конфликти:**  $\chi^2 (2, N=300) = 8,582, p < 0,05,$   
Cramer's V = 0,169.

Само в един от изследваните случаи (аспект „Анализ и диагностициране на конфликтна ситуация“) не се установи предположената статистически значима зависимост. Това дава основание да заключим, че наличието на обучението за управление на конфликти повлиява върху степента на увереност на ръководителите в знанията им за справяне с тях.

### 3.3. Проверка на тезата и хипотезите на изследването

В трети параграф на трета глава са направени следните заключения относно тезата и хипотезите на изследването:

Основната теза на дисертационния труд, а именно, че при намесата си като трета страна в конфликти между служители ръководителите използват най-често две стратегии - *медиация* и *автократично решение*, е потвърдена въз основа на резултатите от дескриптивния анализ. Първата стратегия се използва често или много често от 78% от респондентите (n=234), а втората - от 45% (n=135) от тях.

Съпоставянето на честотите на използване на стратегиите медиация и автократично решение показва, че 43,6% от често влизащите в ролята на посредник между служители са склонни и често да разрешават конфликтите чрез налагане на автократично решение (таблица 7). Или една трета от изследваните ръководители (34%, n=102) са склонни често да използват и двете стратегии.

		Автократично решение			Общо
		Никога или рядко	Понякога	Често или много често	
Никога или рядко	Брой отговори	5	7	4	16
	% в Медиация	31,2%	43,8%	25%	100%
	% в Автократично решение	6,9%	7,5%	3%	5,3%
	Брой отговори	4	17	29	50
	% в Медиация	8%	34%	58%	100%
	% в Автократично решение	5,6%	18,3%	21,5%	16,7%
Медиация	Брой отговори	63	69	102	234
	% в Медиация	26,9%	29,5%	43,6%	100%
	% в Автократично решение	87,5%	74,2%	75,6%	78%
	Брой отговори	72	93	135	300
Често или много често	% в Медиация	24%	31%	45%	100%
	% в Автократично решение	100%	100%	100%	100%
	Общо				

Таблица 7. Крос-таблица: честота на използване на медиация – честота на използване на автократично решение

Мнозинството от ръководителите рядко прилагат останалите четири стратегии. *Пренебрегването* се използва рядко или никога не се използва от 73% (n=219) от респондентите, *предоставянето на стимули* - от 64% (n=192), *арбитража* – от 64,4% (n=193) и *помощ от формална трета страна* - от 68% (n=204).

**Хипотеза 1:** При намесата си в конфликти между служители ръководителите често използват стратегиите *медиация* и *автократично решение*.

Хипотеза 1 се потвърждава частично въз основа на дескриптивния анализ, тъй като за стратегията *автократичното решение* няма мнозинство в отговорите на посочилите честота ѝ употреба.

Приложен е корелационен анализ за проверка на наличието на взаимозависимост между честотите на използване на шестте стратегии. Резултатите разкриват различни зависимости между честотите на прилагане на определени комбинации от стратегии (таблица 8).

		Пренебрегване	Автократично решение	Предоставяне на стимули	Медиация	Арбитраж	Използване на трета формална страна
Ро на Спирмън	Пренебрегване	1,000					
	Автократично решение	-,044	1,000				
	Предоставяне на стимули	,032	,372**	1,000			
	Медиация	-,294**	-,050	-,045	1,000		
	Арбитраж	,061	,281**	,354**	-,060	1,000	
	Използване на формална трета страна	-,014	,110	,200**	,031	,174**	1,000

\*\* Корелацията е значима за ниво 0,01 (двустранен тест).

**Таблица 8. Зависимости между честотите на използване на шестте стратегии за намеса в конфликти между служители**

**Хипотеза 2:**

**2.1.** Нагласите на мнозинството от ръководителите към организационните конфликти са като към по-скоро негативно явление, т.е. те считат, че конфликтите водят предимно до отрицателни последици за организацията.

**2.2.** Ръководителите не познават благоприятните възможности и положителния потенциал на организационните конфликти.

Хипотеза 2.1 се отхвърля въз основа на дескриптивния анализ, който не показва мнозинство в отговорите на ръководителите, които виждат предимно отрицателните ефекти от конфликтите за организацията. Независимо, че значителна част от респондентите (43%, n=129) намират последиците за предимно негативни, друга голяма група (44,3%, n=133) виждат както положителните, така и отрицателните страни на конфликтите за организацията.

Хипотеза 2.2 също се отхвърля въз основа на дескриптивния анализ, тъй като за никоя от променливите за положителните резултати вследствие на организационните конфликти общият дял на посочилите отговор „*никога*“ и „*рядко*“ не е повече от 50%<sup>11</sup>. Резултатите показват, че ръководителите осъзнават възможностите за извличане на положителни резултати от конфликтите по отношение на активизирането на взаимодействията в работната група и зараждането на нови *взаимоотношения*,

<sup>11</sup> Приемаме хипотеза 2.2 за потвърдена, ако за всяка от шестте променливи за положителните резултати вследствие на организационните конфликти общият дял на посочилите отговор „*никога*“ и „*рядко*“ е повече от 50% (при n=300).



изясняването на съществуващи проблеми и повишаването на информираността на служителите.

**Хипотеза 3:** Съществува статистически значима зависимост между негативните нагласи на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегиите *автократично решение* и *арбитраж*; съществува статистически значима зависимост между положителните нагласи на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегиите *медиация*, *предоставяне на стимули*, *пренебрегване*, *формална трета страна*.

За проверката на хипотеза 3 формулираме нулевата ( $H_0$ ) и алтернативната ( $H_1$ ) хипотеза за всяка една от подхипотезите, прилагаме  $\chi^2$  тест на Пирсън за установяване на статистическа значимост на връзките между шестте двойки променливи и изчисляваме коефициента Cramer's V за определяне на силата на зависимостта между тях:

Хипотеза 3.1.: Тъй като  $p = 0,674 > 0,05$ , няма основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **не съществува** статистически значима зависимост между положителните нагласи на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегията *пренебрегване*.

Хипотеза 3.2.: Тъй като  $p = 0,331 > 0,05$ , нямаме основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **не съществува** статистически значима зависимост между негативните нагласи на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегията *автократично решение*.

Хипотеза 3.3.: Тъй като  $p = 0,228 > 0,05$ , няма основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **не съществува** между положителните нагласи на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегията *предоставяне на стимули*.

Хипотеза 3.4.: Тъй като  $p = 0,821 > 0,05$ , няма основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **не съществува** между положителните нагласи на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегията *медиация*.

Хипотеза 3.5.: Тъй като  $p = 0,555 > 0,05$ , няма основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **не съществува** негативните нагласи на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегията *арбитраж*.

Хипотеза 3.6.: Тъй като  $p = 0,642 > 0,05$ , няма основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **не съществува** между положителните нагласи на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на *формална трета страна*.

В нито един от изследваните шест случая не се установи наличие на статистически значима зависимост между нагласите на ръководителите към последиците от конфликтите и честотата на използване на различните стратегии. Това дава основание хипотеза 3 да бъде отхвърлена.

**Хипотеза 4:**

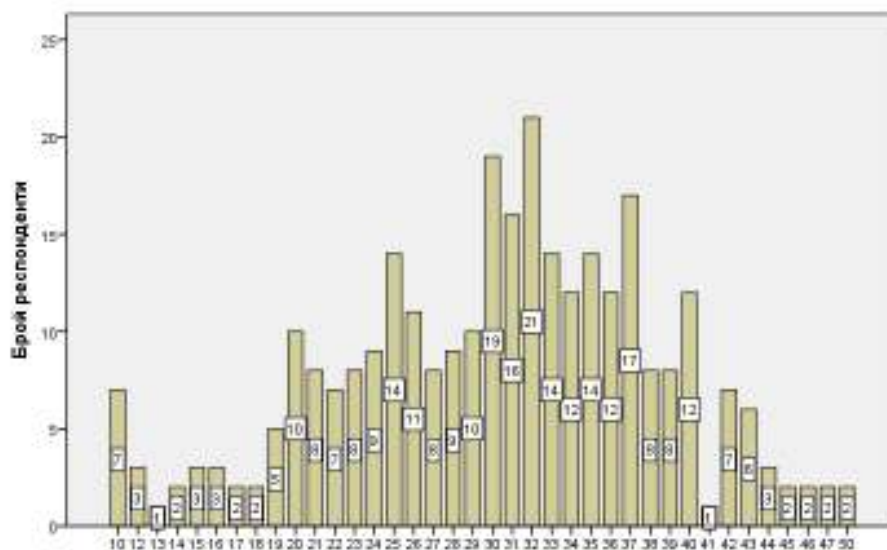
**4.1.** Преобладаващата част от ръководителите не притежават цялостно и структурирано знание за конфликтите в организацията (основните им характеристики в организационна среда), необходимо за ефективно управление на организационните конфликти.

**4.2.** Мнозинството от ръководителите не са обучавани да управляват организационни конфликти. Познанията им за управление на организационните конфликти са извлечени предимно от опита.

Анализът на отделните променливи за самооценка за степента на притежаваните знания във всяко от дефинираните полета не позволява да направим извод за общата самооценка на даден респондент по всички аспекти. За изчисляване на комплексната самооценка за притежаваните знания и проверка на хипотеза 4.1. в SPSS е образувана нова променлива, чиято стойност за всеки отделен случай е сумата на стойностите<sup>12</sup> на отговорите на респондента на всяка от десетте променливи (десетте аспекта на конфликтологично знание). Комплексната самооценка на респондент оценил своята подготовка във всеки от десетте аспекта с „1 - в малка степен или съвсем не“ е равна на 10, респективно комплексната самооценка на респондент оценил своята подготовка във всеки от десетте аспекта с „5 - напълно“ е равна на 50. Приемаме, че респондентът притежава цялостно и структурирано знание за конфликтите в организацията, ако стойността на променливата за комплексната самооценка е  $\geq 40$ .

Разпределението на самооценките след калкулирането на новата променлива е както следва (фиг. 7): 87,7% (n=263) от респондентите получават ниска стойност на комплексната самооценка и едва 12,3% (n=37) от тях – висока стойност, т.е. те притежават цялостно и структурирано знание за организационните конфликти.

Въз основа на тези резултати хипотеза 4.1. се потвърждава - стойността на комплексната променлива на повече от 50% от респондентите е ниска ( $<40$ , при n=300).



**Фиг. 7.** Комплексна самооценка за знанията на респондентите, брой респонденти

Хипотеза 4.2. се потвърждава категорично от дескриптивния анализ – само 14% (n=42) от ръководителите са преминали обучение за управление на конфликти в организацията, в която работят, а 12,7% (n=38) са били обучавани от предишен работодател (фиг. 3). 76,7% (n=230) от изследваните лица оценяват познанията си за управление на конфликти като основани предимно на личния им опит в справянето с тях.

<sup>12</sup> Променливите са измерени с петстепенна скала на Ликерт (1 – в малка степен или съвсем не; 2 – до известна степен; 3 – средна степен; 4 – в голяма степен; 5 – напълно).

**Хипотеза 5:** Съществува статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и нагласите на ръководителите към последиците от конфликтите.

За проверката на хипотеза 5 формулираме нулевата хипотеза ( $H_0$ ) и алтернативната хипотеза ( $H_1$ ) и прилагаме  $\chi^2$  тест на Пирсън за установяване на статистическа значимост на връзките между променливите. Тъй като  $p = 0,151 > 0,05$ , нямаме основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **не съществува** статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и нагласите на ръководителите към последиците от конфликтите и това е основание хипотеза 5 да бъде отхвърлена.

Подтикнати от изследователски интерес, проверихме за съществуването на зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти в университета, в който са учили респондентите, и нагласите им към последиците от конфликтите. Резултатите от  $\chi^2$  теста на Пирсън показват, че съществува слаба зависимост между двете променливи -  $\chi^2 (2, N=300) = 7,417, p < 0,05, \text{Cramer's } V = 0,157$ . Възможното обяснение на тези резултати е, че обучението в организациите не отговаря на съвременните концепции за управление на конфликтите за разлика от това, предлагано в учебните програми на университетите.

**Хипотеза 6:** Съществува статистически значима зависимост между високата самооценка за знанията за управление на конфликти и честотата на използване на управленските стратегии за разрешаване на конфликти.

За проверката на хипотеза 6 формулираме нулевата ( $H_0$ ) и алтернативната ( $H_1$ ) хипотеза за всяка една от подхипотезите, прилагаме  $\chi^2$  тест на Пирсън за установяване на статистическа значимост на връзките между шестте двойки променливи и изчисляваме коефициента Cramer's V за установяване силата на зависимостта между тях:

Хипотеза 6.1.: Тъй като  $p = 0,034 < 0,05$ , има основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **съществува** статистически значима зависимост между високата самооценка за знанията за управление на конфликти и честотата на използване на стратегията *пренебрегване*,  $\chi^2 (2, N=300) = 6,765, p < 0,05$ . Зависимостта между променливите е слаба - Cramer's V = 0,150.

Хипотеза 6.2.: Тъй като  $p = 0,006 < 0,05$ , имаме основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **съществува** статистически значима зависимост между високата самооценка за знанията за управление на конфликти честотата на използване на стратегията *автократично решение*,  $\chi^2 (2, N=300) = 10,346, p < 0,05$ . Стойността на коефициента Cramer's V = 0,186 показва слаба зависимост между двете променливи.

Хипотеза 6.3.: Тъй като  $p = 0,006 < 0,05$ , има основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **съществува** статистически значима зависимост между високата самооценка за знанията за управление на конфликти и честотата на използване на стратегията *предоставяне на стимули*,  $\chi^2 (2, N=300) = 10,401, p < 0,05$ . Зависимостта между променливите е слаба - Cramer's V = 0,186.

Хипотеза 6.4.: Тъй като  $p = 0,859 > 0,05$ , нямаме основание да отхвърлим  $H_0$  в полза на  $H_1$ . Следователно **не съществува** статистически значима зависимост между високата самооценка за знанията за управление на конфликти и честотата на използване на стратегията *медиация*.

Хипотеза 6.5.: Тъй като  $p = 0,170 > 0,05$ , няма основание да отхвърлим нулевата хипотеза в полза на алтернативната. Следователно **не съществува** статистически значима зависимост между високата самооценка за знанията за управление на конфликти и честотата на използване на стратегията *арбитраж*.

Хипотеза 6.6.: Тъй като  $p = 0,503 > 0,05$ , няма основание да отхвърлим нулевата хипотеза в полза на алтернативната. Следователно **не съществува** статистически значима зависимост между високата самооценка за знанията за управление на конфликти и честотата на използване на *формална трета страна*.

Хипотеза 6 се потвърждава частично доколкото съществува статистически значима зависимост между високата самооценка за знанията за организационните конфликти и три от стратегиите - *пренебрегване*, *автократично решение* и *предоставяне на стимули*. Хипотезата не се потвърждава за стратегиите *медиация*, *арбитраж* и *използване на трета формална страна*.

**Хипотеза 7:** Съществува положителна значима зависимост между самооценката за знанията за стратегиите за управление на организационни конфликти и честотата на използване на управленските стратегии за намеса в конфликти.

За проверката на хипотеза 7 формулираме нулевата ( $H_0$ ) и алтернативната ( $H_1$ ) хипотеза за всяка една от подхипотезите и изчисляваме коефициента на Спирмън ( $\rho$ ) за установяване на връзка между шестте двойки променливи. Резултатите от корелационния анализ са представени в таблица 9.

Ро на Спирмън		Пренебрегване	Автократично решение	Предоставяне на стимули	Медиация	Арбитраж	Използване на трета страна
Знания за стратегиите за управление на организационни конфликти	Корелационен коефициент	-,148*	,102	,146*	,137*	-,035	-,078
	Значимост	,010	,078	,012	,017	,546	,176
	N	300	300	300	300	300	300

\*. Корелацията е значима за ниво 0,05 (двустранен тест).

**Таблица 9. Зависимости между знанията за стратегиите за управление на организационни конфликти и шестте стратегии за намеса в конфликти между служители**

За три от проверяваните зависимости нивото на значимост е  $< 0,05$  и следователно стойностите на корелационния коефициент могат да бъдат разгледани:

Хипотеза 7.1. Съществува положителна значима зависимост между самооценката за знанията за стратегиите за управление на организационни конфликти и честотата на използване на стратегията *пренебрегване*.

Тъй като  $r \neq 0$ , можем да отхвърлим нулевата хипотеза в полза на алтернативната хипотеза. Корелационният коефициент е  $r_s = -0,148$ , което показва наличие на много ниска отрицателна корелация.

Хипотеза 7.3. Съществува положителна значима зависимост между самооценката за знанията за стратегиите за управление на организационни конфликти и честотата на използване на стратегията *предоставяне на стимули*.

Тъй като  $r \neq 0$ , можем да отхвърлим нулевата хипотеза в полза на алтернативната хипотеза. Корелационният коефициент е  $r_s = 0,146$ , което показва наличие на много ниска положителна корелация.

Хипотеза 7.4. Съществува положителна значима зависимост между самооценката за знанията за стратегиите за управление на организационни конфликти и честотата на използване на стратегията *медиация*.

Тъй като  $r \neq 0$ , можем да отхвърлим нулевата хипотеза в полза на алтернативната хипотеза. Корелационният коефициент е  $r_s = 0,137$ , което показва наличие на много ниска положителна корелация.

Нивото на значимост за три от изследваните зависимости (между самооценката за знанията за стратегиите и честотите на използване на *автократичното решение*, *арбитража* и *формална трета страна*) е  $>0,05$  и за тях не можем да разгледаме стойностите на корелационния коефициент. Следователно не можем да докажем предположените зависимости.

Хипотеза 7 се потвърждава частично, тъй като съществува положителна значима зависимост между самооценката за знанията за стратегиите за управление на организационни конфликти и честотите на използване на *предоставянето на стимули* и *медиацията*. Хипотезата не се потвърждава за стратегиите *автократично решение*, *арбитраж* и *използване на трета формална страна*, както и за стратегията *пренебрегване*, за която корелационният анализ установи отрицателна връзка със самооценката за знанията за стратегиите.

### **3.4. Основни изводи от количественото изследване**

В последния параграф на трета глава са формулирани изводите от проведеното количествено изследване.

1) Изследването на управленските стратегии за намеса в конфликти разкри, че една трета от ръководителите са склонни често да използват едновременно *медиацията* и *арбитража*. Когато влизат в ролята на посредник ръководителите запазват контрола върху процеса на вземане на решение като насочват конфликтующите сами да достигнат до споразумение помежду си. Именно поради запазването на контрола върху решението от страните, тази стратегия се счита за по-задоволителен и справедлив подход за разрешаване на конфликти, но основен неин недостатък е, че прилагането ѝ отнема много време. При стратегията *автократично решение* ръководителите запазват висока степен на контрол едновременно върху процеса и върху решението (изхода от) на конфликта. Разрешаването на конфликта не е времеемко, но за разлика от медиацията наложеното решение може да не е желано от страните и да не доведе до трайно разрешаване на конфликта.

Резултатите потвърждават заключенията от изследването на Карамбая et al. (Karambayya et al., 1992), според които ръководителите едновременно използват стратегиите *автократично решение* и *медиация*. За жалост не бяха потвърдени резултатите на Карамбая et al. (Karambayya et al., 1992), които доказват че ръководителите с по-голям управленски опит се въздържат от използването на *автократичната стратегия* и са по-склонни да влизат в ролята на медиатор при намесата си в конфликти между служители. Установена е обаче слаба статистическа зависимост между честотата на използване на *медиацията* и *образованието* на изследваните лица - колкото по-висока е притежаваната образователна степен, толкова по-често

ръководителите са склонни да посредничат при намесата си в конфликти между служители.

По-голямата честота на използване на медиацията в сравнение с автократичното решение позволява да заключим, че ръководителите не държат на всяка цена да имат контрол върху решението за това как е най-добре конфликтът да бъде разрешен. Те са в по-голяма степен склонни да посредничат в споровете между своите служители, за да ги подпомогнат сами да стигнат до решение. Едновременното предпочитание към честото прилагане на двете стратегии обаче налага необходимостта от допълнително изследване на ситуационните фактори, които определят избора на конкретен подход.

2) Въпреки, че медиацията и автократичното решение са двете стратегии, които се използват с най-голяма честота от респондентите, статистически значима връзка между честотите на използването им не бе установена. Доказано бе, че съществува обратна зависимост между честотата на използване на *медиацията* и честотата на използване на стратегията *пренебрегване* – ръководителите, които често влизат в ролята на посредник в конфликти между служители, рядко игнорират споровете между тях. Установено бе също, че съществува положителна корелация между честотата на използване на *автократичното решение* и честотата на използване на *предоставянето на стимули* и на *арбитража*, т.е. ръководителите, които имат предпочитание към честото налагане на решение на конфликтующите, често и решават конфликти между служители чрез предоставяне на стимули и влизат в ролята на арбитър. Положителна корелация съществува и между честотата на използване на *арбитража* и честотата на използване на *предоставянето на стимули* и търсенето на *помощ от формална трета страна*, както между честотата на *използване на трета страна* и честотата на използване на *предоставяне на стимули*. Резултатите от корелационния анализ показват склонност към използване на определени „комбинации“ от стратегии и очертават необходимостта от задълбочаване на изследването в посока идентифициране на факторите, които обуславят съчетаването на различните подходи за намеса.

3) Наблюдава се интересна тенденция, свързана с нагласите на ръководителите към организационните конфликти. В известна степен те показват познаване на благоприятните възможности за извличане на полза от конфликтите, но същевременно голяма част от тях смятат, че конфликтите водят до предимно негативни последици. Възможно обяснение на това противоречие в нагласите може да се потърси т. нар. *парадокс на конфликта* (Robbins, 1991, Rahim, 2001, 2002; Gibson et al., 2012). От една страна, съзидателността на някои форми на конфликта е доказана, а от друга - ръководителите се опитват по всякакъв начин да премахнат или избегнат конфликтите. Причините за това поведение могат да се търсят във възпитанието и социализацията в обществото на всеки един индивид. Антиконфликтните ценности са заложени от семейството, училището, религията (Robbins, 1991; Gibson et al., 2012). Друго обяснение на парадокса може да се търси в организационната култура. Ръководителите често са оценявани и възнаграждавани за отсъствието на конфликти в тяхната дейност. Антиконфликтните ценности са част от организационната култура – на наличието на хармонични отношения и удовлетвореност в организацията се гледа с „добро око“, а конфликтите и недоволството се възприемат като негативно явление. Именно поради несъвместимостта на конфликтите с личностните и организационните ценности, те са избягвани независимо дали са съзидателни или разрушителни (Gibson et al., 2012).

Наличието на гореописаното противоречие не позволява да заключим, че ръководителите са възприели съвременния възглед за конфликтите. Нагласите им по-скоро дават основание да твърдим, че споделят поведенческия възглед, който се свързва

с признаването на неизбежността на конфликтите като организационно явление. Ръководителите ясно разпознават възможните негативни ефекти от конфликтите, както и някои благоприятните възможности за извличане на положителна полза от тях. Този възглед обаче все още е далече от разбирането за използването на конфликтите като съживителна сила в организацията и предизвикване на положителна промяна чрез тях.

4) Изследването не установи наличие на взаимовръзка между нагласите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегиите за тяхното разрешаване. Не бе доказано, че разбирането за вредността на организационните конфликти води до по-честото използване на подходите за тяхното бързо разрешаване (стратегии *автократично решение* и *арбитраж*), както и че осъзнаването на положителния потенциал на конфликтите е свързано с по-честото прилагане на стратегии, при които се дава възможност на страните сами да достигнат до споразумение помежду си (*медиация*, *предоставяне на стимули* и *пренебрегване*) или се търси помощта на *независима трета страна*, която би осигурила необходимата квалифицирана намеса.

5) Резултатите по отношение на източниците на знанията на ръководителите за управление на конфликти могат да бъдат определени като обезпокоителни. Незначителна част от ръководители са обучавани за управление на конфликти в организацията, в която работят (14%) или в организацията, в която са работили преди (12,7%). Ръководителите, получили обучение по проблематиката в университет (24%) или по собствена инициатива (26%), надвишават почти двойно този на обучаваните в организациите. Независимо от липсата на обучение в организациите, малка част от необучаваните ръководители (24,8%) сами са изявили желание да обогатят знанията си по темата.

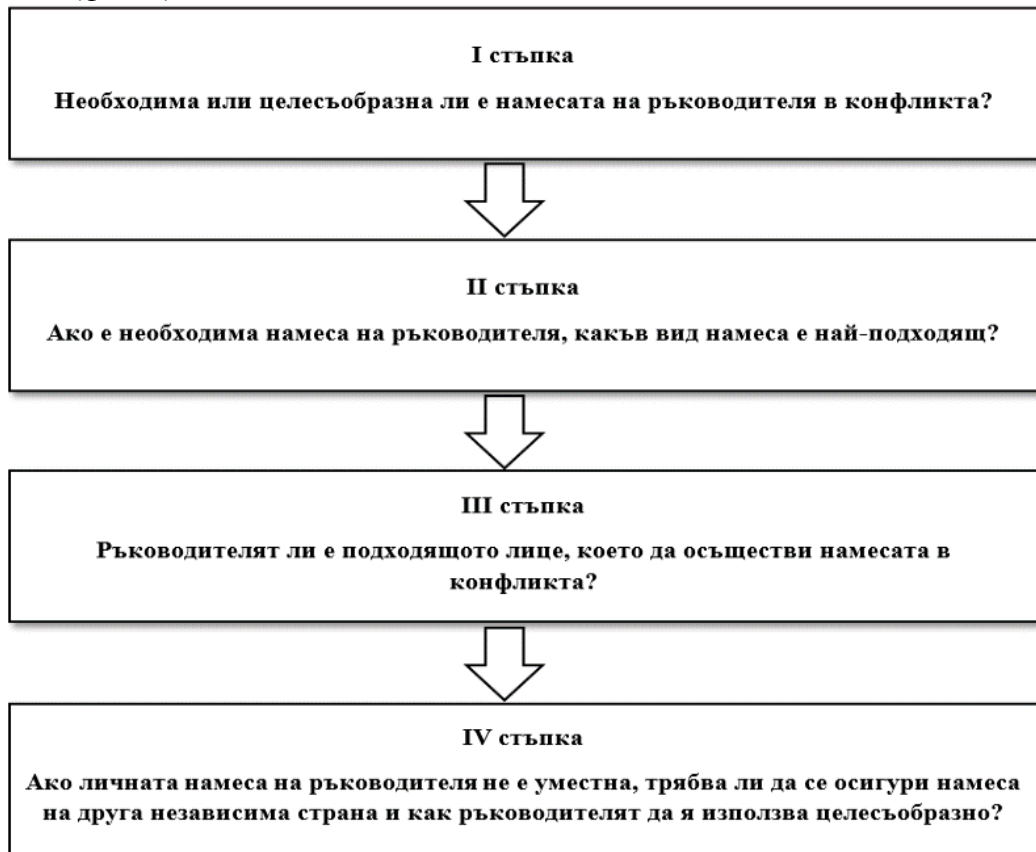
Три четвърти от ръководителите оценяват своите познания за конфликтите като извлечени от личния си опит в справянето с тях (76,7%), а близо половината – основани на споделянето на мнение с колеги и други хора (45,3%). Обезпокоителен за организациите е фактът, че дори при наличието на обучение за управление на конфликти, повече от половината от респондентите (52,4% от преминалите обучение в организацията) оценяват знанията си като придобити въз основа на опита си, а повече от една трета (35,7% от преминалите обучение в организацията) ги дължат на консултации с колеги. Неизбежно възникват въпросът за целесъобразността и полезността на съдържанието на програмите за обучение на конфликти в организациите.

На фона на очертаната липса на обучение за управление на конфликти в организациите, резултатите от самооценката за знанията за конфликтите изглеждат логични – едва 12,3% (n=37) от ръководителите притежават системни познания.

Въз основа на представените данни, можем да направим заключението, че организациите не отделят необходимото внимание и дори подценяват управлението на конфликти. Неотложно е признаването на управлението на конфликти като основен приоритет и отговорност на ръководителите на всички равнища в организационната йерархия. Усилията на компаниите трябва да бъдат насочени в три направления: първо, целенасочена работа в социо-културния слой за формиране на конструктивно отношение към конфликтите у всички сътрудници, второ, системна подготовка и обучение на ръководителите за управление на конфликтите в организацията и трето, преосмисляне на съдържанието на съществуващото обучение и неговото съобразяване със съвременните концепции за конфликтите в организацията.

В допълнение, при работата върху конфликтите организациите могат да възприемат институционалния подход (Бънкова и Михайлова, 2010). Той се свързва с

формализиране на механизма за справяне с конфликти в писмен документ, който описва принципите на очакваното поведение и установява правилата и процедурата на действие на ръководителите при намесата им в конфликти между служители. Процедурата би могла да бъде основана върху концептуалния модел на Нюджънт (Nugent, 2002), който определя последователността от стъпки при вземането на решение за намеса на ръководителя (фиг. 8).



**Фиг. 8. Последователност от стъпки при вземането на решение за намеса на ръководителя в конфликт между служители (Nugent, 2002, pp. 142)**

Формализирането на процеса на намеса в конфликти чрез въвеждането на предварително предвиден начин за неговото осъществяване би подпомогнало и значително улеснило ръководителите в избора на подходяща стратегия за справяне с конфликти между служители.

6) В подкрепа на горе формулираните препоръки към организациите е установената статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти и самооценката за знанията на ръководителите за конфликтите. Ръководителите, преминали обучение за управление на конфликти, се чувстват в по-голяма степен уверени в девет от дефинираните десет ключови аспекта на конфликтологичното познание.

7) Не бяха потвърдени резултатите от изследването на консултантската компания CPP, Inc., които доказват зависимост между наличието на обучението за управление на конфликти и нагласите на респондентите към последиците от конфликтите. Установена бе обаче статистически значима зависимост между наличието на обучение за управление на конфликти в университета, в който са учили респондентите, и нагласите им към последиците от конфликтите. Тези резултати отново поставят въпроса за съдържанието на обучението в организациите и доколко то е съобразено със съвременното разбиране



за конфликтите. Доказаната зависимост говори в полза на целесъобразността на обучението за управление на конфликти в българските университети.

8) Изследването не доказва напълно, че по-голямата увереност на ръководителите в знанията им за организационните конфликти води до по-голяма увереност по отношение на способността им да влизат по-често в различни роли (използват различни стратегии) при намесата в конфликти между служители. Все пак за три от стратегиите – *пренебрегване, автократично решение и предоставяне на стимули*, проверяваната зависимост бе установена. Ръководителите, които имат висока самооценка за комплекса от знания за конфликтите, използват по-често тези подходи за справяне с конфликти.

9) Не бе доказано също, че честотата на използване на всички разглеждани стратегии се повлиява от увереността в знанията за тях. Доказана бе положителна зависимост между самооценката за знанията за стратегиите и честотата на прилагане на *предоставянето на стимули и медиацията*. Възможно е с доказването на зависимостта между самооценката за знанията за стратегиите и честотата на прилагане на медиацията да оспорваме извода на Шепард et al. (Sheppard et al., 1994) за несъответствието между това, което се „казва“ на ръководителите да правят за разрешаване на конфликт между служители, и това, което те действително правят. Според авторите ръководителите обикновено са съветвани да насочват спорещите сами да достигнат до споразумение помежду си, но те рядко правят това и вземат решение вместо страните като прилагат стратегиите автократично решение или арбитраж. Тъй като не сме запознати със съдържанието на програмите за обучението, което респондентите са преминали (или с това, което им е „казано“ да правят), това твърдение подлежи на допълнителна проверка.

10) В обобщение може да се направи следният извод: двете характеристики на ръководителите - *нагласите* им към конфликтите и *знанията* им за конфликтите, не оказват влияние върху честотата на използване на управленските стратегии за намеса в конфликт между служители. Необходимо е провеждането на допълнителни изследвания за установяване на факторите, които детерминират избора на подходите за разрешаване на конфликти.

В **заключението** се обобщава постигнатото в дисертационния труд. Обсъдена е приложимостта на резултатите, очертани са насоките за бъдещи изследвания и са изведени основните приноси.

Към дисертационния труд са приложени **списък на фигурите, списък на таблиците и списък на използваната литература**.

**Приложенията** са десет и подкрепят основния текст като подпомагат неговото разбиране и визуално представяне.

#### **IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Систематизирани са теоретични концепции за конфликтите и тяхното управление в организациите. На тази основа са изведени основни аспекти на знанието за организационните конфликти, необходими на ръководителите за успешно справяне с тях.

2. Разработен е инструментариум за изследване на управленски стратегии за намеса в конфликти, нагласи към последиците от организационните конфликти и самооценка на ръководители за знанията им за конфликтите. Реализирано е оригинално изследване на стратегиите за намеса на ръководителите като неформална трета страна в конфликти между служители в България. Идентифицирани са предпочитаните управленски стратегии за намеса.

3. Проучена е зависимостта между честотата на използване на конкретни управленски стратегии за намеса и нагласите на ръководителите към конфликтите, както и между честотата на използване на тези стратегии и самооценката на ръководителите за знанията им за организационните конфликти.

4. Обогатено е съществуващото знание за организационните конфликти и е получено ново знание за поведението на ръководителите в условия на конфликт в българска социо-културна среда.

5. Получените резултати имат приложно значение за ръководителите като средство за самооценка и самопознание на поведението им в условия на конфликт между служители; те са полезни за организациите като отправна точка за разработване и въвеждане на ефективни програми за обучение за управление на конфликти.

## V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Михайлова, И. (2017) Изследване на управленски стратегии за намеса в конфликти между подчинени на българските ръководители, *Knowledge – International Journal*, Vol. 20.2, pp. 579-585, ISSN: 2545-4439, ISSN: 1857-923X
2. Михайлова, И. (2016) Управление на организационни конфликти: управленски подход, компетентност и стратегии, Сборник доклади от Научна конференция с международно участие „Съвременни управленски практики IX – Управленска наука, икономика и бизнес практики – съвременни ракурси и предизвикателства”, 17-18 юни 2016, Бургас, с. 219-227, ISSN: 1313-8758
3. Михайлова, И. (2015) Управление на конфликтите в организацията – основни подходи, стратегии и тактики, Сборник доклади от Международна научна конференция „Посткризисно управление в бизнеса”, Том I, 27 ноември 2015, София, с. 289-295, ISBN: 978-954-2940-19-8

## VI. СПИСЪК НА ИЗТОЧНИЦИТЕ, ЦИТИРАНИ В АВТОРЕФЕРАТА

- Бънкова, А. и Михайлова, И. (2010) Конфликти и справянето с тях в организационните мрежи, Научни трудове от Научна конференция с международно участие „Хранителната наука, техника и технологии 2010”, том LVII (2), Академично издателство на УХТ-Пловдив, с. 217-222, doi: ISSN 0477-0250
- Вълчев, Р. (1998) Как да решаваме успешно конфликти. Система за обучение на учениците в горния курс, София: Център „Отворено образование“
- Георгиев, Н. (2005) Конфликтът в бизнесорганизацията, Свищов: Академично издателство „ЦЕНОВ“
- Георгиева, И. (2016) Управление на конфликти в перспективата на организационната комуникация, София, ISBN 978-954-334-178-8
- Давидков, Ц., и Минковски, Р. (1999) Организационно поведение (учебник за дистанционно обучение), София
- Димитров, Д. В. (2005) Управление на конфликта, София: ИК „Марица“
- Димитров, Д. Й. (2004) Конфликтология, София: Университетско издателство „Стопанство“
- Иванов, С. (2011) Начини на управление на конфликтите в професионално-педагогическото общуване в начална училищна възраст. Сборник научни доклади от VI национален конгрес по психология, 18-20 ноември 2011 г., София, Дружество на психолозите в България, с. 266-272
- Иванов, С. (2016) Методи за управление на организационните конфликти. Сборник с доклади от международна научна конференция „Лидерство и организационно развитие“, 16-19 юни 2016 г., Китев, с. 414-422
- Илиева, С. (1998) Привързаност към организацията, София: Изд. „Албатрос“
- Илиева, С. (2000) Управление на конфликтите и стреса в организацията. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски”, книга Психология, том 93, с. 127-145
- Каменова, Д. и Христова, Р. (2006) Едно изследване на равнищата на управление на организационния конфликт. Годишник на Международен колеж Албена, Том II, с. 273-280
- Крумов, К., Илиева, С. и Андонова, Д. (1994) Власт и конфликти в организацията. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски”, книга Психология, том 87/88
- Крумов, К., Илиева, С., (1995) Проблемът за властта и конфликтите в организацията. *Българско списание по психология*, 3, с. 3-15
- Крумов, К., Илиева, С. и Андонова, Д. (1996а). Власт, конфликти и стилове за разрешаването им в организацията. *Българско списание по психология*, 1, с. 70-82
- Крумов, К., Илиева, С. и Карабелова, С. (1996б) Разрешаване на конфликти в процеса на реструктуриране. В: *Човешкият потенциал и структурната реформа. Управление на персонала*, 9/10, с. 26-30
- Лойков, К. (2008) Водене на преговори и решаване на конфликти, Пловдив: Издателство ИМН - Пловдив
- Марков, К. (2013) Конфликтология, Велико Търново: Изд. комплекс при НБУ „Васил Левски“
- Маркхам, У. (1999) Управление на конфликта. Стратегии, които ще ви помогнат да постигнете и поддържате мира, София: Изд. „ЛаквПРЕС“
- Милков, Л. (2014) Конфликтология, София: Издателство: „Юни Експрес” ООД
- Митевска-Енчева, М. (2012) Организационни комуникации в библиотеките. Сборник научни доклади от XI международна научна конференция „Приложна психология и социална практика“, Варна, Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, с. 783-796
- Митевска-Енчева, М. (2013) Взаимозависимост между типовете конфликти и стиловете за разрешаването им в организациите. Сборник научни доклади от международна конференция „Психологическа интервенция и превенция на конфликта при съчетаване на семейния и професионалния живот“, 19-20 септември 2013 г., София, Институт за изследване на населението и човека при БАН, с. 134-140
- Митевска-Енчева, М. (2015) Конфликти и стратегии за разрешаването им – межкултурно изследване. Сборник „Лидерство и организационно развитие“, София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, с. 787-793
- Наумов, И. (2004) Организационно поведение, София. Налична на: [http://www.omda.bg/public/institut/ilia\\_naumov/kniga-Ilia-Naumov.pdf](http://www.omda.bg/public/institut/ilia_naumov/kniga-Ilia-Naumov.pdf) [изтеглена на 11 декември 2014]
- Нейкова, Р. (2008) Основи на управлението, София: Издателство на ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“

- Палешутски, К. (1993). Мениджмънт. Опитът на водещите фирми в света, Благоевград: Форчън
- Сотирова, Д. (2007) Организационно поведение и култура, Велико Търново: Издателство „Фабер“
- Агеева, Л. Г. (2010) Конфликтология: краткий теоретический курс, Ульяновск
- Адамчук, В., Ромашов, В. и Сорокина, М. (1999) Экономика и социология труда: Учебник для вузов, Москва: ЮНИТИ
- Анцупов, А. и Шипилов, А. (2000) Конфликтология, Москва: ЮНИТИ
- Ворожейкин, И. Е., Кобанов, А. Я. и Захаров, Д. (2004) Конфликтология, Москва: ИНФРА-М
- Гришина, Н. В. (2008) Психология конфликта, 2-е изд., Санкт-Петербург: Питер
- Давлетчина, С.Б. (2005) Конфликтология, Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ
- Дмитриев, А.В. (2000) Конфликтология, Москва: Гардарики
- Емельянов, С. М. (2009) Практикум по конфликтологии, Санкт-Петербург: Издательство „Питер“
- Зайцев, А. (2001) Социальный конфликт, Изд. 2-е, Москва: Academia
- Зеркин Д. П. (1998) Основы конфликтологии: Курс лекций. Серия „Учебники и учебные пособия“, Ростов-на-Дону: Феникс
- Леонов, Н.И. (2006) Конфликтология, Москва: Издательство Московского психолого-социального института
- Фролов, С. (2001) Социология организаций, Москва: Гардарики
- Шейнов В. П. (1996) Конфликты в нашей жизни и их разрешение, Минск
- Adeyemi, T. O. and Ademilua, S. O. (2012) Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness in Nigerian Universities. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)*, Vol. 3 (3), pp. 368-375
- Amason, A. C. (1996) Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39 (1), pp. 123-148
- Bercovitch, J. (1983) Conflict and Conflict Management in Organizations: A Framework for Analysis. *Asian Journal of Public Administration*, 5, pp. 104-124
- Bowles, H. R. (2005) What Could a Leader Learn from a Mediator? Dispute Resolution Strategies for Organizational Leadership. In: Moffitt M. and Bordone, R. eds. *Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 409-424
- Conlon, D. E., Carnevale, P. J. and Murnighan, J. K. (1994) Invention: Third Party Intervention with Clout. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, pp. 387-410
- Cropanzano, R., Aguinis, H., Schminke, M. and Denham, D. L. (1999) Disputant reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominican Republic, Mexico, and the United States. *Group and Organization Management*, Vol. 24 (2), pp. 124-154
- CPP Global Human Capital Report (2008) Workplace Conflict and How Business Can Harness it to Thrive. Наличен на: [http://img.en25.com/Web/PPP/Conflict\\_report.pdf](http://img.en25.com/Web/PPP/Conflict_report.pdf) [изтеглен на 31 януари 2016]
- Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict*. New Haven CT, Yale University Press
- Deutsch, M. (1998) Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research. In: Weiner, E. eds. *The Handbook of Interethnic Coexistence*. New York: Continuum Publishing, pp. 199-216
- Elangovan, A. R. (1995a) Managerial Conflict Intervention in Organizations: Traversing the Cultural Mosaic. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 6 (2), pp. 124-146
- Elangovan, A. R. (1995b) Managerial Third-Party Dispute Intervention: A Prescriptive Model of Strategy Selection. *The Academy of Management Review*, Vol. 20 (4), pp. 800-830
- Elangovan, A. R. (1998) Managerial Intervention in Organizational Disputes: Testing a Prescriptive Model of Strategy Selection. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 9 (4), pp. 301-335
- Gibson, J., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H. and Konopaske, R. (2012) *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, (14th ed.), New York: McGraw-Hill
- Gordon, J. R. (1993) *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, (4th ed.), Boston: Allyn and Bacon

- Greenhalgh, L. (1986) SMR Forum: Managing Conflict. *Sloan Management Review*, summer, pp. 45-51
- Jameson, J. K. (1996) Why Managers “Can” Mediate: A Re-Examination of the Literature on Managerial Third Party Intervention. *Annual Convention of the Speech Communication Association*, San Diego, CA
- Jameson, J. K. (1999) Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 10 (3), pp. 268-294
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1999) Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (4), pp. 741-763
- Karambayya, R. and Brett, J. (1989) Managers Handling Disputes: Third Party Roles and Perceptions of Fairness. *Academy of Management Journal*, 32, pp. 687-705
- Karambayya, R. and Brett, J. M. (1994) Managerial Third Parties: Intervention Strategies, Process, and Consequences. In: Folger, J. P. and Jones T. S. eds. *New Directions in Mediation*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 175-192
- Karambayya R., Brett J. M. and Lytle A. (1992) Effects of Formal Authority and Experience on Third-Party Roles, Outcomes, and Perceptions of Fairness. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35 (2), pp. 426-438
- Kolb, D. (1986) Who Are Organizational Third Parties and What Do They Do? In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. and Bazerman, M. H. eds. *Research on Negotiation in Organizations*. Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 207-227
- Kolb, D. (1989) Roles Mediators Play in Different Organizational Settings. In: Kressel, K. and Pruitt, D. eds. *The Mediation of Social Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 91-114
- Kolb, D. M. and Glidden, P. (1986) Getting to Know Your Conflict Options. *Personnel Administration*, Vol. 31 (6), pp. 77-90
- Kolb, D. M. and Sheppard, B. H. (1985) Do Managers Mediate, or Even Arbitrate?. *Negotiation Journal*, Vol. 1 (4), pp. 379-388
- Kolb, D. M. and Putnam, L. L. (1992) Introduction: The Dialectics of Disputing. In: Kolb D. M. and Bartunek, J. M. eds. *Hidden Conflict in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 1-28
- Kozan, K. M., Ergin, C. and Varoglu, Kadir (2014) Bases of Power and Conflict Intervention Strategy: A Study on Turkish Managers. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 25 (1), pp. 38-60
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1995) *Organizational Behavior*, (3rd ed.), Chicago: Irwin
- Kressel, K. (2000) Mediation. In: Deutsch, M. and Coleman, P. T. eds. *The Handbook of Constructive Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 522-545
- Krumov, K., Ilieva, S. and Karabeliova, S. (1997) Conflict resolution strategies in transition to market economy. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 552, pp. 65-74
- Lewicki, R. J. and Sheppard, B. H. (1985) Choosing How to Intervene: Factors Affecting the Use of Process and Outcome Control in Third Party Dispute Resolution. *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 6, A Special issue on Negotiating in Organizations, pp. 49-64
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. and Barry, B. (2010) *Negotiation*, (6th ed.), New York: McGraw-Hill Education
- Meyer, J. P., Gemmel, J. M. and Irving, P. G. (1997) Evaluating the Management of Interpersonal Conflict in Organizations: A Factor-Analytic Study of Outcome Criteria. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 14 (1), pp. 1-13
- Mullins, L. (2010) *Management and Organizational Behaviour*. (9<sup>th</sup> ed.), FT: Prentice Hall
- Northouse, P. G. (2011) *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, SAGE Publications, Inc.
- Nugent, P. S. and Broedling, L. A. (2002) Managing Conflict: Third-party Interventions for Managers [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 16 (1), pp. 139-155
- Pinkley, R. L., Brittain, J., Neale, M.A. and Northcraft, G. B. (1995) Managerial Third-Party Dispute Intervention: An Inductive Analysis of Intervenor Strategy Selection. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 (3), pp. 386-402
- Pondy, L. R. (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12 (2), pp. 296-320
- Pruitt, D. G. and Kim, S. H. (2004) *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (3rd ed.). New York, NY: The McGraw-Hill
- Putnam, L. L. (1994) Beyond Third Party Role: Disputes and Managerial Intervention. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 7 (1), pp. 23-26

- Rahim, A., Antonioni, D., Krumov, K. and Ilieva, S. (2000) Power, Conflict, and Effectiveness: A Cross-Cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, Vol. 5 (1), pp. 28-33
- Rahim, M. A. (2001) *Managing Conflict in Organizations*. Westport, Connecticut: Quorum Books, ISBN 1-56720-262-4
- Robbins, S. P. (1974) *Managing organizational conflict: A non-traditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Robbins, S. P. (1978) Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms. *California Management Review*, Vol. 21 (2), pp. 67-75
- Robbins, S. P. (1990) *Organizational Theory: Structure, Design and Application*. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, S. P. (1991) *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications*. (5<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, S. P. and Coulter, M.C. (2012) *Management*. (11<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013) *Organizational Behavior*. (15<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rue, L. W. and Byars, L.L. (1995) *Management: Skills and Applications*. 7<sup>th</sup> ed., Chicago: Irwin
- Schoorman, F. D. and Champagne M. V. (1994) Managers as Informal Third Parties: The Impact of Supervisor-Subordinate Relationship on Interventions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 7 (1), pp. 73-84
- Shapiro, D. L. and Rosen, B. (1994) An Investigation of Managerial Interventions in Employees Disputes. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 7 (1), pp. 37-51
- Sheppard, B. H. (1983) Managers as Inquisitors: Some Lessons from the Law. In: Bazerman, M. and Lewicki, R. J. eds. *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, pp. 193-213
- Sheppard, B. H. (1984) Third Party Conflict Intervention: A Procedural Framework. In: Staw, B. M. and Cummings, L.L. eds. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 6, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 141-190
- Sheppard, B. H., Saunders, D. M. and Milton, J. W. (1988) Procedural Justice from the Third Party Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, pp. 629-639
- Sheppard, B. H., Blumenfeld-Jones, K., Minton, J. W. and Hyder E. (1994) Informal Conflict Intervention: Advice and Dissent. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 7 (1), pp. 53-72
- Spaho, K. (2013) Organizational Communication and Conflict Management. *Management*, Vol. 18 (1), pp. 103-118
- Starke, F. and Notz, W. (1981) Pre- and Post-intervention Effects on Conventional Versus Final Offer Arbitration. *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 832-850
- Tjosvold, D. (2008) The Conflict-positive organization: It Depends upon Us. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 (1), pp. 19-28
- Thomas, K. W. (1976) Conflict and Conflict Management, In: Dunnette, M.D. eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 889-935
- Thomas, K. W. and Schmidt, W. H. (1976) A Survey of Managerial Interest with Respect to Conflict. *The Academy of Management Journal*, Vol. 19 (2), pp. 315-318
- Vecchio, R. P. (1988) *Organizational Behavior*. The Dryden Press
- Wall, Jr., J. A. (1981) Mediation: An Analysis, Review and Proposed Research. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 25, pp. 157-180
- Watson, C. and Hoffman, L. R. (1996) Managers as negotiators: A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *Leadership Quarterly*, vol. 7, pp. 63-85
- Yulk, G. A. and Wexley, K. N. (1985) *Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin