

## РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Анастасия Миланова Бънкова

на дисертационен труд на тема „Управленски стратегии за  
справяне с организационни конфликти”

за присъждане на образователната и научната степен „доктор” на **Иванка Георгиева Михайлова**, докторант-редовно обучение на Стопански факултет, СУ „Св. Кл. Охридски”, професионално направление 3.7. „Администрация и управление” (Социално управление), Заповед РД 38-125, 9.02.2018 г., която ще се проведе на 8.05.2018 г. от 14 ч в сградата на Ст. Ф-т, СУ

### I. Обща оценка на кандидата.

Познавам Иванка Георгиева Михайлова като студентка, докторантка и асистентка по предмети, които водя в Стопанския факултет на Софийски университет „Св. Климент Охридски”. Иванка Михайлова е завършила френска езикова гимназия в Пловдив, владее още английски и руски език. През годините тя се разви като отличен преподавател, със сериозно отношение към работата си, много добра комуникация със студентите. Иванка Михайлова е прецизен и задълбочен изследовател, с вкус към важните актуални теми на управлението.

От техническа гледна точка Иванка Михайлова е изпълнила напълно изискванията на докторската програма, положила е необходимите изпити, участвала е в конференции и семинари, има необходимия брой публикации, провела е необходимите изследвания, участва активно в преподаването, включително е разработила свой цялостен курс, тя е отчислена с право на защита на дисертационния труд.

## **II. Оценка на дисертационния труд.**

### **а. Актуалност на темата.**

Справянето с конфликти като управленски проблем е слабо разработен, като в същото време има автори, които намират, че същността на управлението е непрекъсната работа върху конфликти. В България има нужда ръководителите да бъдат оградени в тази област от гледната точка на съвременното състояние на знанието и като бъдат обхванати многото перспективи на разработването ѝ. Представената дисертация е резултат от задълбочен труд за да се отговори на тази нужда. Темата за справянето с конфликтите е тема, която винаги ще съпровожда управлението на организациите.

### **б. Яснота на цели и хипотези.**

Целите, изследователските задачи, хипотезите, обекта и предмета на изследването, както и ограниченията му са много ясно формулирани. Докторантката си поставя цели и задачи, които излизат извън изискваните за дисертационен труд, като независимо от това посвещава времето и усилията си на последователното им обстоятелствено разработване. Целта на дисертационния труд е да се установят предпочитаните управленски стратегии за справяне с конфликти от гледната точка на намесата на ръководителите като трета страна в тях. Формулираните изследователски задачи са обстоятелствени, стигащи до проучване на знанията на ръководителите в тази област. Основната хипотеза в изследването е, че у нас най-често ръководителите използват две стратегии за справяне с конфликти – медиация и автократично решение. От нея се извличат още 7 хипотези, които са свързани с предпочитаните от ръководителите стратегии, нагласите им към възможностите на конфликтите да имат негативен за организацията или позитивен изход (хипотези 1-3), относно подготовката и знанията на ръководителите за справяне с конфликтите (хипотези 4-7).

### **с. Оценка на структурата на дисертационния труд.**

Представеният труд има типичната за дисертационен труд структура – увод, глава, посветена на теоретичните и теоретико-приложните изследвания в областта, глава, посветена на подробно разработване на емпиричното изследване – теоретичния модел, целите, целевите задачи, пилотно изследване, въз основа на което са изведени хипотезите на изследването, подробно описание на методологията на количественото изследване, включително ново пилотно изследване в неговите рамки за тестване и усъвършенстване на разработения инструментариум, глава, посветена на дискусия върху получените резултати (в работата има два акцента – върху избора на стратегия от страна на ръководителите за справяне с конфликтите и върху тяхната подготвеност за това), изводи и препоръки, очертаване на темите за бъдеща работа, информационни източници (общо 180, от които 112 на латиница (105 на английски, 7 – на френски), 68 на кирилица (46 на български и 22 на руски език), приложения. Общият обем на работата е 259 страници, на приложенията - 88 страници. Всъщност работата има обем от около 355 стандартни страници без приложенията, което я прави един значителен по обем труд. Работата е онагледена с 58 фигури и 57 таблици. По своите технически характеристики дисертационният труд напълно отговаря на изискванията за дисертационен труд и надхвърля очакванията като обем на свършената работа за такъв труд.

### **d. Съдържателна оценка на дисертационния труд.**

Вече беше посочено, че дисертационният труд е с добра структура, добре формулирани цели, изчерпателен обзор на литературните източници. В нея прецизно са посочени изходните позиции и дефиниции на основните понятия, ограниченията, които ще се следват в работата. Особено ценно е изчерпателното и многостранно теоретично представяне на проблема.

Авторката разглежда теоретичните изследвания на конфликтите от различни гледни точки, а след това подробно се спира и представя възгледите за управлението на конфликтите. Тази част от работата може да бъде много добра основа за разработване на идеите в областта на подготовката на обучения за ръководители. В следващата глава е разработена методология **на** изследването, включваща проведено прецизно изследване на базата на полуструктурирано интервю с 12 ръководители за извеждане на по-нататъшните хипотези, които се изследват в работата, анкета, пилотно изследване в рамките на количественото изследване, същинско изследване (въпросник с отговорили 300 ръководители), статистическа обработка на резултатите от него (разпределения и крос-зависимости), дискусия върху получените резултати, изводи и насоки за по-нататъшна работа. Това е едно от най-изчерпателните изследвания в областта на управлението на конфликтите в България.

Авторката демонстрира умения да изследва задълбочено теорията, да провежда прецизно и търпеливо изследвания, да обобщава получените резултати и извлича изводи и препоръки. Авторката разкрива своите творчески умения, упоритост и постоянство, стремеж към изчерпателност на разглежданите проблеми.

Работата е представена на научната общественост чрез направените публикации и изнесените доклади на конференции. Авторефератът правилно отразява съдържанието на дисертационния труд.

#### **е. Оценка на приносния характер на дисертационния труд.**

Авторката е посочила изчерпателно приносния характер на труда по отношение на теорията и практиката за справянето с конфликти в българските организации и по-специално проблемите, свързани с поведението на ръководителите им в конфликтни ситуации – отношението

Commented [a1]: го

Commented [a2R1]:

им към конфликтите, избраните стратегии за работа върху тях, подготовката им за това. Напълно приемам посочените от авторката приноси.

### **III. Критични бележки и препоръки.**

Към работата могат да се направят и някои препоръки. Тези препоръки са по-скоро насочени към по-нататъшната работа на докторантката и се надявам да бъдат повод за размисъл. Имам предвид, че докторантката разработва курс по справяне с организационни конфликти. По отношение на конкретната работа, докторантката е дефинирала понятията и ограниченията и е работила в това пространство коректно, така че едва ли има нужда от промяна, преосмисляне или допълнение.

Избрана е дефиниция на организационни конфликти, която ги ограничава до междуличностни. Това е приемливо ограничение за дисертацията, но бих предпочела то да се представи именно като такова. Добре е в бъдеще да се обърне внимание на всички видове организационни конфликти.

В дисертацията авторката много подробно разглежда различните работи, които предхождат решението за намеса и избора на стратегия за това на ръководителя в конфликта. Въсщност в управлението най-напред се прави диагностика на конфликта – явен или неявен, насочена към конфликтната ситуация и същността на конфликта, развитието му във времето (формулирането на проблемите, пред които той реално или потенциално поставя организацията). Методите за диагностика са много богати и разнообразни. Авторката е изброила разнообразни методи и анализи, които предхождат и обуславят решението за избор на стратегия за работа върху конфликта и изпълнението ѝ на практика. Би било добре да се възприеме по-общата концепция на диагностиката. Например, очевидно много автори поставят акцент върху прогнозирането като изходна фаза при работата върху конфликта, но това е само един възможен метод за работа,

който се използва при положение, че има устойчивост в закономерностите в миналото, настоящето и бъдещето (и не само на този предварителен етап). Доколкото конфликтите по същество са кризи, то при редица от тях този метод не е приложим. В организацията има видими причини за конфликтване, но и много скрити. Авторката се спира на анализа на конфликтната ситуация и други необходими анализи. Добре би било в бъдеще тази част да бъде развита по-обстоятелствено именно като диагностика и в това отношение да се задълбочи критиката към налични теоретични подходи, които са едностранчиви и ограничени и не допринасят за пълноценната и успешна работа върху конфликтите.

Основните стратегии са обстоятелствено представени. Единствено по отношение на арбитража би трябвало да се посочи по-определено, че става дума за решение, предложено от компетентен в сферата на конфликтването арбитър, което се приема от страните (неформално или формално). То може в различните си страни да бъде в полза на различните участници в конфликта, не само в полза на едната страна. Такова изискване не може да се постави и към никоя институция. Смята се, че арбитражът предхожда появата на съдебната система и означава „даване на справедливо решение“. Характерно за арбитража е, че арбитърът има компетентност в областта на конфликтването (съдържанието на конфликта), има авторитет и се ползва от доверието на конфликтующите страни, на която основа те приемат предложеното от него решение (може да засяга страните по различен начин). С времето към компетентността, авторитета и доверието се е добавила и властта и прокарването на решението на тази основа. В това отношение има припокриване с авторитарни стратегии, които са обособени на основата на критерий „управленски стил“ – тук се добавя и ситуацията при която хора, без съответната компетентност налагат волята си, поради формалната роля, която изпълняват (бюрократия), което може да е проблем в България. Медиаторът, от друга страна, е център на комуникацията между

конфликуващите страни и в този смисъл голяма част от работата му е с конликуващите по отделно (без изискването „очи в очи“).

В бъдещата работа би било добре място да намери и ролята на процесния консултант. Той може да изпълнява различни описани вече роли, но има и една специфична задача – да обучава сътрудниците на организацията за самостоятелна работа върху конликутите. Ръководителите обикновено имат място в този процес, което е специфично в отделните ситуации, тъй като външният или вътрешният процесен консултант трудно би се справил сам със задачите си без съучастието на ръководителя.

Като проблем на бъдещето би бил интересен в един стопански факултет опит да се оцени ефективността на справянето с конликута във времето (оттам и избор на сложна стратегия, която да я осигури – няколко стратегии (може и последователно); след определен период от време може би вече справянето с конликута е без значение за организацията), анализ на разходите за справяне с конликута, загубите от него за организацията и ползите от благоприятното справяне с конликути. По тази проблематика има много малко публикации и я споменавам като възможност за бъдеща работа.

Друг интересен проблем (особено за България, в други страни има изследвания) е, че има ръководители (особено на средните управленски равнища), които са интриганти по природа и изпитват наслада от създаването на конликутни ситуации, дори се опитват да управляват чрез това. Разбира се, те най-често изграждат фасадата на „активисти“. Разбира се, че вредят на организацията и тя изразходва енергия за да се справи с това. Те не могат да устоят на нагона си. Какво да се прави в такива случаи? Някои от тях вероятно виждат ползността от конликутите в удовлетворяването на този техен нагон. Тази тема също стана в последните години предмет на различни изследвания и обществени дискусии (особено в Германия). Тя е

много важна за българската практика, но трудна за изследване. С други думи ефективността на работата върху конфликта за организацията и за ръководителя могат да имат различни, включително несъвместими измерения, а оттам и – избора на подходяща стратегия за справянето с него. Този аспект на конфликтологията също може да бъде предмет на следващи изследвания.

Всичко това, не омаловажава труда на докторантката. Тя е била прецизна и последователна. Свършила е огромен обем работа. Очевидна е нуждата от разработването на различните аспекти на управлението на конфликти в организациите, а и тази задача едва ли би могла да бъде по силите на един човек. Надявам се, че тя ще има възможност да увлече повече хора в разработването на тази проблематика в бъдеще.

#### **Заключение.**

Въз основа на изложените аргументи и независимо от направените бележки (които носят по-скоро характера на препоръки към по-нататъшна работа), аз давам висока оценка на свършеното от докторантката, на качествата, които демонстрира при разработването на темата и препоръчвам на журито да присъди на **Иванка Георгиева Михайлова** научната и образователната степен **доктор**.

Рецензент:



/проф. д-р Анастасия Бънкова/

Дата: 9 март 2018 год.

София