

НЯКОИ АСПЕКТИ НА СИСТЕМИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ

Гергана Желязкова

Интересът към системите за управление на конфликти ще се засилва все повече. Повишеното внимание към тази тема е и следствие и на това, че по време на криза конфликтите както вътре в организациите, така и с техните контрагентите [1] се развиват и разрастват много по-бързо и се повишава интензивността им. В много страни се създават браншови асоциации за управлението на конфликтите. Те са в ключови за кризата сфери на бизнеса: банковата, пазара на недвижими имоти и др. В Руската федерация е създадена длъжността омбудсман на банковата индустрия [12], която ще се финансира освен от руските банки и от Raiffeisenbank, Home Credit and Finance Bank, OTP bank, GE Money Bank, National Bank Trust и Uniastrum Bank. Асоциацията на руските банки е създадена длъжността омбудсман с оглед на това да се намали обемът на споровете между банките и техните клиенти, които стигат до съда. Очакванията са натоварването на съда да спадне с повече от 20 %. Банковият омбудсман ще разследва основно въпроси, свързани с малки заеми на частни лица и малки предприятия [7]. Решенията му ще са задължителни за изпълнение от банките, но пострадалите клиенти ще си запазват правото да се обърнат към съда, ако не са доволни от постигнатия резултат. Ето защо от особено значение е личността, която ще заема този пост. В Германия длъжността на банков омбудсман се заема от бившия председател на Върховния им съд.

След спукването на спекулативния балон между участниците на пазара на недвижими имоти има криза в доверието помежду им. Асоциацията на брокерите на недвижими имоти в Албъркърки, САЩ, прилага омбудсманска програма за клиентите си, като им „предлага неутрален (безпристрастен), неформален и гъвкав път да отправят своите притеснения с помощта на разнообразни инструменти и подходи” [10]. Лошите практики и стереотипи като “честен брокер на недвижими имоти не съществува” още повече са изострили взаимоотношенията между контрагентите в бранша. Затова създадената омбудсманска програма е базирана на принципите за дейността и етичния кодекс на националната им асоциация на брокерите на недвижими имоти и международната асоциация на омбудсманите, а работещите в нея са брокери

Some aspects of conflict management system are analyzed and their phases of development are discussed. Also are presented essential characteristics of integrated conflict management system and model for designing it.

на недвижими имоти, които участват на доброволен принцип.

Целта на доклада е да се анализират някои аспекти на интегрираните системи за управление на конфликтите в организациите като механизъм, посредством който те не само да оцелеят, но и да повишат ефективността си в съвременните условия на криза.

Фази в развитието на управлението на конфликтите в организациите

Могат да бъдат идентифицирани четири фази в развитието на управлението на конфликтите в организациите [5], [6].

В първата фаза все още няма създадени правила и процедури за формално или неформално разрешаване на конфликтите. Недоволните служители не разполагат с механизъм за ефективно справяне с проблемите, които срещат. Те се опитват да решат проблемите едностранно от своята гледна точка, като използват всевъзможни методи и средства, често на основата на **силата** или просто напускат. От това работодателите търпят загуби. При подаден съдебен иск работодателите ще трябва да отдели време да участват те и техните служители в съдебния процес, вместо да работят. Също така ще трябва да отделят и средства за правна помощ, съдебни такси, разноски и обезщетения. Ако служителят напусне, ще трябва да се наеме и да се обучи нов. А тези служители, които останат, намаляват ентузиазма си, проявяват апатия или дори умишлено саботират работата.

Във втората фаза организациите имат създадени процедури за разрешаването на конфликтите на базата на **правата** от типа на другарския съд, арбитража или съдебните дела. При този подход фокусът е какво участникът в конфликта може да направи съобразно неговите права, произтичащи от политиката и правилника на компанията, инди-

видуалния и колективния трудов договор. Страните в конфликта строго се придържат към процедурните правила, които предвиждат за нерешените и неизоставени проблеми намесата на трета страна. За да получи обезщетение за нарушените му права, служителят трябва да подаде писмено оплакване, жалба или да извести за предприетите правни действия спрямо работодателя.

При третата фаза организациите в добавка въвеждат и процедури за разрешаването на конфликтите на базата и на **интересите**. Такива са политиката на отворените врати, вътрешната или външната медиация или омбудсманът. При тях фокусът е върху това, какво участниците в конфликта желаят. Процедурите на базата на интересите стимулират страните сами да решат проблема, защото така те имат по-голям контрол върху резултата и дори сами могат да влияят на процеса на достигането му. Обикновено, когато на страните се предоставя възможност да избират, те предпочитат процедурите, основани на интересите, пред тези, основани на правата, защото не са чак толкова противопоставящи, по-бързи са, по-гъвкави са и са свързани с по-малко разходи.

При последната четвърта фаза вече имаме изградена **интегрирана система за управление на конфликтите**, където се прилага системен подход за превенция, регулиране и разрешаване на конфликтите. Една такава система насърчава служителите и техните мениджъри да изкажат своите притеснения много по-рано. Тя залага в културата на организацията подход за разрешаването на конфликти на базата на сътрудничество и насърчава прякото договаряне между страните в него. Тя е разбираема за всички и предоставя възможност за разрешаването на всякакви проблеми от всички хора в организацията. На предходните етапи от развитието на системите за управление на конфликтите процедурите са ориентирани най-вече към нарушени закони, неспазени договори, несъобразяване с политиката на компанията. Така голяма част от конфликтите остават извън обсега им като междуличностните напр. Интегрираната система за управлението на конфликтите е гъвкава и се нагажда спрямо участниците в конфликта. Често страните в конфликта не са склонни да го направят публично достояние. В такива случаи те предпочитат процедурни инструменти като: преpraщане (пренасочване), изслушване, неперсонално или анонимно дефиниране на проблема и консултации, наставничество, менторство, неформално разрешаване на проблема, директно договаряне, неформална совалкова дипломатия, общи базови решения и промяна на системата. Тя е обвързана с целите, мисията и ценностите на организацията и по този начин е двигател за промяната на културата £.

Характеристики на интегрираните системи за управление на конфликтите

1. Те предоставят възможност за разрешаването на всякакви проблеми от всички хора в организацията.

2. Те създават култура, която приветства разногласията и насърчава разрешаването на конфликтите на най-ниското ниво посредством сътрудничество и пряко договаряне.

3. Те осигуряват многото точки за достъп. Служителите могат незабавно да открият и да се обърнат към компетентно лице, на което имат доверие, за да се посъветват относно възможностите, които им дава системата за управление на конфликтите.

4. Те дават възможност за справяне с конфликти посредством процедури, основани на правата и на интересите.

5. Те осигуряват систематична подкрепа и структури за координиране на многото точки за достъп и множеството процедурни варианти и интегрират системите за управление на конфликтите в ежедневната работа на организациите.

Проектиране на интегрирани системи за управление на конфликти

Създателите на интегрирани системи за управление на конфликти се стремят да съвместят различните начини за управлението им като: превенция, регулиране, стимулиране и разрешаване в едно единно цяло. Само по този начин ще има справедлива и ефективна система за управление на конфликтите.

Интегрираните системи за управлението на конфликтите трябва да са проектирани така, че да стигат до корена на проблема – причините, които са довели до конфликта, а не само неговите симптоми и да ги подлага на системна промяна. Моделът за тяхното проектиране и внедряване трябва да позволява адаптирането на системата към необходимите промени. Моделът [4], предложен от обществото от професионалисти в разрешаването на спорове, се състои от 5 етапа и 10 взаимозависими компонента. Всеки един от тези компоненти е ключов фактор за успеха и за да се извличат ползи в дългосрочен план, а не да има само временен ефект, е необходимо да се полагат текущо усилия за съгласуването им [8].

Етапи и взаимозависими компоненти при проектирането на интегрирани системи за управление на конфликтите:

I етап. Проучване и оценка

Компонент 1. Оценка на необходимостта от промяна и волята за промяна. На тази фаза се определят целите, критериите и стандартите за оценяване. Невинаги необходимостта от промяна поражда желанието за промяна при старшите

мениджъри, синдикатите или лидерите сред работниците. Приобщаването им към идеята изисква много усилия. За това могат да помогнат събирането на данни и анализът на организационната култура, разходите, кризите и съблюдаването на правилата. Появата на множество субкултури и контракултури в организацията е сигнал за необходимост от системи за управление на конфликтите. Особено необходими са, когато допусканията, убежденията ценностите и нормите, направляващи поведението на хората в организацията и отношението помежду им, се различава съществено от тези, направляващи поведението и взаимоотношенията с външни на организацията лица. Разходите, и в частност повишените разходи за съдебни разноси, правна помощ и изплащаните обезщетения, са вероятно най-честата и най-сериозно разглежда на причина за развитието на системи за управление на конфликти. Понякога някоя криза, независимо доколко е опустошителна, навежда да мисълта, че би било добре да се изгради интегрирана система за управление на конфликтите, за да се избегнат в бъдеще възможни други дори още по-тежки последиствия от подобни на преживените вече събития [2]. Появата на нови законодателни разпоредби със задължителен характер изискват пренастройване на текущата практика на организацията.

II етап. Планиране и стартиране

Компонент 2. Проектен мениджмънт. Трябва да се определи индивид, който принципино да е отговорен за развитието и прилагането на системата за управление на конфликтите. В идеалния случай този индивид е подкрепян от комитет от съветници от ключови акционери, старши мениджъри, синдикални или работнически лидери и други представители на различните функционални области и разнообразни групи. Този комитет от съветници би трябвало да осигурява и двете – и добри съвети, и искрена и открита подкрепа. Планират се и се одобряват ролите, ресурсите и бюджетите. Акционерите се консултират с цел да определят различните изисквания на организацията и да формулират водещите принципи за различните компоненти, които да дадат тон на разрешаването на конфликтите на базата на интересите. Проектният мениджър ще поеме критичната роля на централен координатор и основен двигател на системата.

Компонент 3. Добри практики. Да се откриват и да се докладват важните нововъведения в системата за управление на конфликтите. Отговорните за тази задача идентифицират, изучават и се отнасят с уважение към добрите практики в организацията, както и към нея самата. Това е текущо извършвана дейност.

III етап. Проектиране на системата.

Компонент 4. Проектиране на системата. Да се развие ранна комуникация, ранно обучение в хода

на изграждане на системата, да се насърчава искрена и открита подкрепа от профсъюзите, лидерите на работните места или мениджърите и да се отчита и поощрява успехът особено при известни случаи. Всичко това улеснява, насърчава и съдейства за възприемането на системата. В идеалния вариант системата се проектира от акционерите, пуска се по пилотен проект, оценява се и чак тогава се внедрява в цялата организация.

Компонент 5. Съгласуване: вътрешно и външно. Вътрешно съгласуване. Трябва да се уверим, че системата за управление на конфликтите произлиза от и е съгласувана с мисията, визията и ценностите на организацията. Вътрешната документация трябва да бъде прегледана и да се види дали има нови политики, които трябва да бъдат вписани или съществуващите да бъдат съгласувани с новата философия. Всички части на системата за управление на конфликтите – и тази на базата на правата, и тази на базата на интересите, да бъдат обвързани и съгласувани по начин, който да позволява потребителите да ги разберат, да са достъпни за тях и свободно да избират помежду им. Външно съгласуване. Трябва да се провери дали системата има нужда да се разпростре извън пределите на организацията към нейните контрагенти – клиенти, доставчици или дори към обществото.

Компонент 6. Оценка. Да се направи проучване, което да подпомогне мениджърите в оценяването и адаптирането на всеки компонент на системата. Това проучване е предварително подготвено още на фазата на проектирането и завършва с анализ, оценка и отчет за всеки един от компонентите £.

IV етап. Внедряване

Компонент 7. Комуникации. Развиване на ефективни комуникации, като се използва тон на базата на интересите на инициативата. Задачата включва не само създаване на комуникационни инструменти като пускане на обявления, актуализации, информационни бюлетени, брошури, постери и други печатни материали, наред с Интернет и Интранет страници, и всякакви други начини, с които мениджърите и работническите лидери непрекъснато и осезаемо за всички промотират системата.

Компонент 8. Обучение на „критичната маса” служители. Трябва да бъдат обучени всички служители, които по някакъв начин са свързани с управлението на конфликтите, дори и тези, които само дават съвети относно конфликтите. Това са ръководителите, представителите на синдикатите, работническите лидери в несиндикални организации, служителите на отдел „Човешки ресурси”, обслужващият служителите персонал и служителите от правния отдел. На всеки един от тях трябва да му се развият комуникационните умения и трябва да бъде обучен как се водят преговори на базата

на интересите, как се наставлява, как да се води медиация.

Компонент 9. Медиация на избрани случаи. Още с появата си интегрираната система за управление на конфликтите осигурява високо специализирана помощ при разрешаването на затлачени случаи, много деликатни случаи или други, които изискват незабавно внимание.

У етап. Преход: институционализиране на системата за управление на конфликтите в организацията. Непрекъснат мониторинг и при необходимост настройване на системата така, че да стане част от ежедневните дейности и да допринася съществено за позитивната промяна на организацията.

Компонент 10. Дейности, свързани с прехода. Посредством редовния преглед на предходните компоненти на системата се дава оценка и се адаптират така, че да отговарят на текущите нужди на организацията. Сред решенията, които трябва да се вземат текущо, са тези, свързани с ролята на звеното за управление на проекти, на съветващото звено и на всички останали споменати преди това.

За изграждането на интегрирана система за управление на конфликтите не е достатъчно да се осигурят отделните ъ елементи. Тя е нещо повече от сбора на отделните ъ части. Изграждането ъ отнема много време и усилия, но те се отплащат [9], [11]¹. Компанията Кока-Кола отчита сериозен положителен икономически ефект от омбудсманската си програма в САЩ и Канада още първата година от създаването ъ. В отчета за същата тази 2008 г. Кока-Кола посочва, че 82 % от случаите, разгледани от омбудсманския им офис, са разрешени по начин, удовлетворяващ служителите. Те и много други организации отчитат спад в изплащаните компенсации и другите разходи за съдебно-правни процедури, превес на случаите, разрешени на базата на интересите и освен това на много по-ранен етап от тяхното възникване и др.

Литература

1. **Парашкевова, А.** Превенция на конфликти при аутсорсинга в публичната сфера. Научна конференция по конфликтология с международно участие "Инфраструктурна конфликтология и сигурност", УНСС, октомври 2009.
2. **Попова, Д.** Кризисен мениджмънт на човешкия капитал. Сборник доклади от юбилейна международна научна конференция "Световната криза и икономическото развитие", том 2. Наука и икономика, ИУ – Варна, 2010, с. 494–502.

¹ Части от годишните отчети и анализи за 2011 г. на организации, прилагащи омбудсманската институция като част от системите си за управление на конфликтите: Някои от тези организации представят своите първи отчети, други са с вече 40-годишна практика в изграждането на системите за управление на конфликтите.

3. **Aula, P., K. Siira.** Organizational Communication and Conflict Management Systems; A Social Complexity Approach, *Nordicom Review* 31(2010)1, pp. 125–141.
4. Designing integrated conflict management systems: guidelines for practitioners and decision makers in organizations. SPIDR in cooperation with ICR, № 4 in the series, 2001, Committee.
5. Guidelines For The Design Of Integrated Conflict Management Systems Within Organizations- Executive Summary. Spidr's ADR in the Workplace, Track I, Committee.
6. **Lynch, J.**, beyond ADR: A System Approach to Conflict Management, *Negotiation Journal*, Jul 2001; 17, 3; pp. 207.
7. **Parashkevova, L.** Development of Big and Small and Medium-Sized Enterprises in Global Economy – Enterprise Management: Diagnostics, Strategy, Effectiveness. Tallin, Estoniq, 2008.
8. **Sterne, P.** Pathways Towards a Conflict Competent Organization. Department of National Defence, Canada, 2004, pp. 64
9. <http://www.cceombuds.com/>
10. <http://ombuds-blog.blogspot.com/2012/01/albuquerque-realtors-launch-ombuds.html>
11. <http://ombuds-blog.blogspot.com/search/label/Annual%20Reports>
12. <http://rt.com/business/news/banking-industry-ombudsman-announcement/>

Адрес за контакти

Гергана Желязкова
ВСУ "Черноризец Храбър"
к.к. "Чайка", 9007 Варна
e-mail: gzhelyazkova@yahoo.com