

## ПРОБЛЕМИ И ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО ПРИ КРИЗИ И КОНФЛИКТИ

**Автор: Асен Й. Захариев**

Университет по библиотекознание и информационни технологии, доцент д-р,

***Резюме:** В доклада се разглеждат управленски подходи в управлението при кризи и конфликти. На основата на нормативната уредба са направени препоръки за изменение и допълнение на сега действащата законова уредба с която е въведена Националната система за управление при кризи. Представени са различията в същността и съдържанието на понятията криза и конфликт и са очертани управленските проблеми.*

***Ключови думи:** криза, конфликт, управление, подходи.*

## PROBLEMS AND APPROACHES IN THE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF CRISES AND CONFLICTS

**Author: Asen Y.Zahariev**

University of Library studies and Information technologies, Associated prof, PHD

***Abstract:** The report examines management approaches in conditions of crises and conflicts. Based on the legal framework, recommendations have been made to amend and add to the current legal framework, with which introduced the National System for Management in conditions of Crises. The differences in the nature and content of the concepts of crisis and conflict are presented, and management problems are outlined.*

***Keywords:** crisis, conflict, management, approaches*

Кризите и конфликтите са неразделна и естествена част от живота на хората. В информационното пространство много често тези понятия се използват без да се влага необходимото разбиране за тяхната същност и съдържание. Въпреки, че има пряка връзка между кризата и конфликта, факторите, които ги пораждат са различни и съответно и подходите при управлението са различни. В резултат на ескалацията на противоречията между социалните системи кризите могат да прерастват в конфликти, които за разлика от кризите винаги са следствие от човешка дейност. Обратната връзка също съществува: конфликтите, като правило, винаги водят до кризи в участващите в тях социални системи, както и до криза в по-висшата социална система, в рамките на която взаимодействат конфликтующите системи. Или най-общо между кризите и конфликтите има диалектическа връзка. (Гоцев 2021: 64) При конфликтите предимно се открояват различните стремежи, различният темперамент, потребности, които обуславят съществуването на проблеми в общуването между хората. Конфликтите от своя страна

не са непреодолими, те не са и не бива да бъдат разглеждани като краен пункт във взаимоотношенията между хората, зад които стои окончателното прекъсване на контактите. Проблемът тук е свързан с намиране на пътища и начини за рационализиране на конфликта, за неговото овладяване, направляване и разрешаване. Един такъв подход към конфликтите позволява не само да се възстановят разкъсаните връзки между индивидите, но и при умела намеса те да се доразвият и обогатят.

Съпоставянето на двете понятия показва, че разликата между тях е най-вече по отношение на засегнатите социални системи. Докато кризата е състояние на една социална система, която е с нарушено равновесие на вътрешносистемните си връзки и отношения, то конфликтът е състояние на противоборство на най-малко две социални системи, достигнали до него вследствие на някакво противоречие между тях. (Гоцев 2021: 65)

От съществено значение за управлението при кризи и конфликти е точния понятиен апарат, добрата нормативна уредба и адекватната подготовка на състава.

С термина „криза“ , в съвременния български език, се означава „разстройство, рязък прелом, тежко, изострено, опасно положение в хода на нещо“. (Съвременен тълковен речник на българския език с приложения. 1999-2000: 388)

В различните направления на науката понятието „криза“ се интерпретира по различен начин, в зависимост от това каква сфера от обществения живот е засегната от дестабилизиращи явления.

Проф. Йолов разглежда кризата от гледна точка на социалната психология и я определя като връхна точка на възможно най-опасното и носещо определени рискове съчетание на обективни реални условия на живот и дейност, при които „*хората са притиснати плътно от всички страни от заплахата както за живота си , така и за материалните и духовни ценности, които притежават*“. (Йолов 1981: 211)

Доц. Маринов определя кризата като „*критична точка, повратен момент за дадена организация, общество, система, организъм*“. Това е времето, когато всяка структура се поставя на изпитание и самото ѝ съществуване нататък зависи от нейните способности и възможности за промяна и адаптация. Подходът, който той възприема е, че разглежда всяка организация като временна система, която съществува между две крайности. Едната е свързана с успеха, развитието, просперитета, бъдещето, а другата – с крах, фалит, неблагоприятен изход, смърт. (Маринов 1999: 30)

Манчо Манев разглежда кризата от гледна точка на военно-политическите аспекти на кризата, като я определя като „национална или международна ситуация със

заплаха за жизнено важните интереси на страната (Манев 2001). В нормативната уредба за първи път кризата е определена в отменения Закон за управление при кризи като: такава внезапна или очаквана промяна на установения начин на живот, предизвикана от човешка дейност, събития или природни явления, при която са нарушени или застрашени живота, здравето и имуществото на големи групи от хора, територията, околната среда, културните и материални ценности на страната. (ДВ бр.19/01.03.2005)

Много автори, посветили изследванията си на разкриване на същността на кризата я свързват със специфични обществени състояния, предизвикани от природни явления, големи катастрофи, социални катаклизми и остри политически противоречия.

В обобщение може да се изведе разбирането, че във функционален план кризата свидетелства за нарушаване на установен баланс на вътрешно или междусистемни отношения; тежки проблеми при осъществяване регулаторните функции на системата; наложителност от функционални и/или структурни промени в системата; промяна в баланса на силите или обслужващите ги ресурсни потенциали.

Архитектурата на националната система за управление при кризи е представена в Закона за управление и функциониране на системата за защита на националната сигурност, а основният закон, който урежда обществените отношения, свързани с осигуряването на защитата на живота и здравето на населението, опазването на околната среда и имуществото при бедствия е Закон за защита при бедствия.

На основата на разпоредбите на този закон са изготвени Национална стратегия за намаляване на риска от бедствия 2018-2030, която определя посоката на действие до 2030 г., като очертава съгласувана рамка за адекватно намаляване на съществуващите рискове и недопускане възникването на нови, повишаване на готовността и способностите за реагиране и бързото възстановяване след бедствия, при спазване на принципа „да изградим отново, но по-добре“.

За изпълнението на националната стратегия е приета Национална програма за намаляване на риска от бедствия 2021-2025. Мерките за предотвратяване или намаляване на последиците от възможните бедствия на територията на България, както и мерките за защита на населението, а също и разпределението на задълженията и отговорните органи и лица за изпълнение на тези мерки са разписани в Националния план за защита при бедствия.

Съществуват още редица нормативни и поднормативни документи, регламентиращи управлението при кризи, които кореспондират и с други закони в националното ни законодателство. Въпреки, че съществуват някои правни пропуски и

затруднения при прилагането им може да се каже, че управлението при кризи в Република България има добра нормативна основа.

Предвид, че всяка криза е уникална и има отражение във всички области на обществения живот не може да се каже, че всички подходи са приложими в управлението на различните по характер кризи. Независимо, че има натрупан значителен опит не може категорично да бъде посочен универсален подход или модел за изграждане на съвършена система за управление на всички кризи, които могат да възникнат. В специализираната литература различните подходи основно са насочени към намаляване на неопределеността, редуциране на хаоса и управление на риска.

На основата на нормативната уредба могат да се изведат основните елементи на процеса на управление при кризи: прогнозиране, наблюдение и предупреждение; анализ на ситуацията; планирането на реакцията; провеждане на операция за поставянето на кризата под контрол и връщането на системата към стабилно състояние.

Управлението на конфликтите не се регламентира със специални закони или други нормативни документи, както е предвидено за управлението при кризи. Това е обяснимо от гледна точка на съществуващите определения, даващи представа за природата на различните видове конфликти.

Виждането на изследователите в тази област е, че за възникването на социален конфликт са необходими външни детерминиращи условия, вътрешна личностна нагласа и подходящ повод. За това и всеки контакт между хора е предварително обременен от несъответствието на ценностните им системи, което представлява предпоставка за конфликт, но само по себе си то не е причина за пораждаването на конфликт между тях.

Милко Василев застъпва виждането, че *„Конфликтът като явление е проява на диалектическия закон за единство и борба на противоположностите. Във всички случаи противоречието, което го характеризира, се основава на: обективно съществуваща противоположност; вътрешно противоречиво начало или сблъсък на претендирани права”*. (Василев 2003: 8)

Според Д. Димитров конфликтът е форма на проявление на противоречията – универсален и вечен човешки и обществен феномен, базиран на динамичното взаимодействие между най-малко две противоборстващи се страни, причинен от различни интереси, потребности, цели, ценности, мнения и недостиг на ресурси, в който се използват средства от различно естество за достигане на целите и удовлетворяване на интересите, завършващ с победа, поражение, компромис или взаимно приемливо решение. (Генова 2012: 13)

Според Павел Недялков механизмът за възникване и развитие на конфликтите може да се представи чрез няколко формули, които могат да ни ориентират в сложния и процес на тяхното управление.

Първата формула се основава на отрицателното възприятие и негативната реакция на лицата, спрямо които е приложен конфликтоген (думи, действия или бездействия, които могат да предизвикат конфликт).

$$КГ1 + КГ2 + КГn = КФ,$$

където КГ1 е първия конфликтоген, КГ2 – втория, КГn – всеки следващ конфликтоген, а КФ – конфликт. Следва да се отчита обстоятелството, че всеки отведен конфликтоген е по-силен от този, на когото отвърща, т.е.  $КГ2 > КГ1$ ,  $КГ3 > КГ2$  и т.н. (Закон за ескалация на конфликтогените). Според специалистите 80% от конфликтите по тази формула възникват въпреки желанието на участниците. На нейна основа са изведени основните правила за безконфликтно взаимодействие: да не употребяваме конфликтогени и да не отвърщаме на конфликтогена с конфликтоген

Втората формула отразява зависимостта на конфликта от конфликтната ситуация и инцидента. Конфликтната ситуация (КС) представлява натрупани между субектите на социално взаимодействие противоречия, които създават предпоставки за реално противоборство между тях. Инцидентът (И) е такова стечение на обстоятелствата, което се явява непосредствен повод за възникването на конфликта.

$$КС + И = КФ$$

Формулата указва, че разрешаването на конфликта следва да се търси по пътя на отстраняване на конфликтната ситуация и изчерпване на инцидента. Конфликтната ситуация е фрагмент от конфликта, цялостен епизод от неговото развитие, своеобразна „фотографска снимка“ на конфликта за определен отрязък от време. Инцидентът е ситуация (явление, факт, събитие), провокираща открито противоборство между страните. Поводът също е събитие, което може да е начало на конфликт, но все още не е конфликт, докато инцидентът е вече начало на конфликт.

Третата формула показва зависимостта на конфликта от няколко конфликтни ситуации:

$$КС1 + КС2 + КСn = КФ, \text{ при } n > 2$$

От формулата следва, че сборът на две или повече конфликтни ситуации води до конфликт. Пътят за разрешаване на конфликтите минава през отстраняване на конфликтните ситуации. (Недялков 2017: 165)

В конфликтологията са групирани на най-често възникващите конфликти:

- според субекта на конфликтно взаимодействие – вътрешноличностни, междуличностни, вътрешногрупови и междугрупови;
- според сферата на проявление в общественния живот – икономически, политически, социални, духовни;
- според сферата на социална обективизация – семейни, образователни, организационни и др.;
- според териториалната си обусловеност – местни (локални), национални, регионални, глобални.

Управлението на конфликти може да се определи като целенасочена дейност за подобряване на взаимодействието на участващите в тях субекти чрез минимизиране на негативния ефект от съществуващите помежду им противоречия. Това е комплексна дейност, свързана с целенасочено въздействие върху предмета на конфликта, целящо промяна на конфликтното взаимодействие в желана посока. По същество това е процес, който протича от възникването до изчезването на конфликта. За разлика от управлението при кризи, при управлението на конфликти най-често говорим за предотвратяване, регулиране и разрешаване на конфликта. В службите за сигурност и обществен ред се употребяват термини като разкриване, пресичане, предотвратяване на конфликта. Общият термин за обозначаване на резултата от това управление е овладяване на конфликта.

Конфликтът е сложен и многопластов социален феномен, който се определя като сблъсък на различни тенденции в поведението на лица, групи и институции като следствие от борбата на социалните противоположности трябва да бъдат разрешавани от страните чрез законосъобразни начини и средства и да се държи сметка за премахването на техните последици. (Генова 2012: 6)

Според повечето изследователи развитието на конфликта протича в три етапа:

- предконфликтен;
- явен;
- следконфликтен.

Независимо от голямото разнообразие в схващанията относно етапите на управление на конфликтите и тяхното конкретно съдържание е видно, че става въпрос за целенасочено управленско въздействие от определен субект върху конфронтиращите се страни. Той може да бъде административен или съдебен орган или друга неутрална страна. Намесва се със или без съгласието на участниците в конфликта с цел да подпомогне разрешаването му и ограничаването на негативните последици

Управленското въздействие при конфликти следва да е ориентирано към предотвратяване използването на насилие, принуда и друго незаконосъобразно поведение от страните за разрешаване на конфликта; пресичане на престъпно поведение или друго правонарушение, съпътстващо развитието на даден социален конфликт; ограничаване и премахване на деструктивните последици от конфликта, чието значение е криминогенно.

В този смисъл управленското въздействие, по отношение на видовете конфликти, предполага умело прилагане на законовата уредба, с цел страните да предприемат конкретно поведение, с метода на убеждението, с прилагането на превантивни.

Предвид широкия спектър на социалните конфликти, основната тежест при разрешаването им се пада на МВР особено когато става въпрос за остри форми на социален конфликт, като бойкот, стачка, саботаж, протест и най-агресивната форма – терорът. В системата на националната сигурност Министерство на вътрешните работи е с най-големи възможности да реагира и при конфликти на идеологическа, етническа и религиозна основа.

Участието на МВР в регулирането на широкия спектър социални конфликти се регламентира от редица международноправни актове и националното законодателство основните от които са: Всеобщата харта за правата на човека (1948 г.), Международният пакт за гражданските и политическите права (1996 г.), Декларация за основните принципи на третиране на жертвите на престъпления и злоупотребата с власт, Европейската конвенция за правата на човека (1950 г.), Препоръката на Съвета на Европа № R (85) 11 относно положението на жертвите в рамките на наказателния процес, Европейската конституция и много други. На национално ниво основните нормативни актове са: Законът за МВР и правилника за неговото прилагане; Наказателно-процесуалния кодекс; Закон за административните нарушения и наказания Закон за опазване на обществения ред при провеждане на спортни мероприятия, обн. ДВ, бр. 96 от 29 .10. 2004 г. изм. и доп.), Указ за борба с дребното хулиганство, обн. ДВ, бр.102 от 31.12.1963 г., изм. и доп., Наказателен кодекс , обн. ДВ, бр. 26 от 2 .04.1968 г, изм. и доп, Наказателно-процесуален кодекс, обн. ДВ, бр.86 от 28.10. 2005 г. Следват Инструкции, Наредби и др. Като цяло с тях се уреждат административноправната, административнопроцесуална и наказателнопроцесуална дейност, извършвана от органите на МВР при прилагане на юридическите способности за разрешаване на социалните конфликти.

Управлението на конфликти не е пряко уредено в националното законодателство. Предвид разнородния характер на видовете конфликти е възприет подход тези противоречия да се регламентират в отделни закони, касаещи работата на различни министерства, ведомства и агенции прилагайки различни подходи и модели.

В заключение могат да се направят някои обобщения:

Управлението при кризите от природен и техногенен характер е регламентирано в нормативна уредба, но тя не обхваща кризите вследствие на социален конфликт. Очевидно при възникване на остри социални конфликти ще се наложи реакцията на държавно ниво да бъде в съответствие с разпоредбите на Закона за управление и функциониране на системата за национална сигурност и нормативната уредба, регламентираща дейностите по защита при бедствия. Само в тази законова уредба е въведена Националната система за управление при кризи и дава алгоритъм на действия при различни сценарии. В този смисъл, е необходимо да се внесат съответни изменения и допълнения в нормативната уредба, регламентираща управлението при кризи, с които да се предвидят и подходи за управление при социални кризи.

Независимо от разликите в същността и съдържанието на понятията и при управлението при кризи и управлението на конфликти, от съществено значение е превантивната дейност. Съществуващите тенденции за повишаване на риска от различни по характер кризи налагат оптимално използване на ресурсите на страната, изискват висока подготовка на служителите, ангажирани с управлението при кризи и конфликти. За ефективното управление при кризи и конфликти е необходима пълноценно функционираща система за ранно предупреждение, която да е в състояние своевременно да получава, анализира, систематизира и предоставя по предназначение информацията, необходима за ефективното управление. Това ще позволи своевременното разкриване на признаци за възникване на явления и процеси, които носят кризисен потенциал и могат да предизвикат кризи и конфликти.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Василев, М., Проблеми, принципи и процедури при анализа на конфликти и кризи. София, 2003.
2. Генова, В., Полиция и социални конфликти. НИКК-МВР, София, 2012.
3. Гоцев, Г., Управление при кризи. Авангард Прима, София, 2021.
4. Йолов, Г., Личността в критическа ситуация. ВИ-1973 г., София, 1981.
5. Манев, М., сп. Военен журнал, бр. 4, 2001.



6. Маринов, Р., Кризисен мениджмънт. НБУ, София, 1999.
7. Недялков, П. Основи на управлението. ИВРАЙ, София, 2017.
8. Закон за управление при кризи. Обн. ДВ бр.19/01.03.2005.
8. Закон за управление и функциониране на системата за защита на националната сигурност. Обн. ДВ. Бр.61/11.08.2015 г.
9. Закон за защита при бедствия Обн., ДВ, бр. 102/19.12.2006 г., изм. и доп. ДВ. бр.60 от 7 Юли 2020 г.
10. Съвременен тълковен речник на българския език с приложения. София, 1999-2000.