

ТЪЛКУВАНЕ НА КОНФЛИКТИТЕ ОТ АНГЛОЕЗИЧНИ АВТОРИ

Бистра П. Пощова-Николаева

CONFLICT ANALYSIS BY ENGLISH AUTHORS

Bistra P. Poshtova-Nikolaeva

Резюме

В статията се прави преглед на литературата свързана с тълкуване на конфликтите. Представена е същността на конфликтите, причините за пораждаването им, техният формат, видовете конфликти, стилове на поведение и стратегии в решаването на конфликти, както и предимствата и недостатъците на тези стратегии. Познаването на конфликтите, начините и средствата за предвиждането и преодоляването им е важно житейско умение необходимо както в професионален, така и в личен план.

Abstract

The present article reviews the literature related to the analysis of conflicts. The nature of conflicts has been represented as well as the causes for their origin, their format, types of conflict, behavior styles and conflict resolution strategies and their advantages and disadvantages. Knowledge of conflicts, ways and means of recognizing and handling them is an important life skill necessary in professional and personal aspect.

Ключови думи: конфликт, разрешаване на конфликти, причини, видове конфликти, стилове на управление на конфликтите

Key words: conflict, conflict resolution, causes, types of conflicts, styles of conflict management

Конфликтите в живота ни са неизбежни. Днешният конкурентен свят и забързано ежедневие са свързани с безброй взаимоотношения на всеки отделен човек с останалите. Това са ръководители, подчинени, учители, колеги, ученици, родители... и т.н. За съжаление, в някои от тези взаимоотношения съществуват конфликти, които имат по-дълбоки последствия от обичайното. Справянето с тези конфликти е от първостепенно значение за всички участници в комуникацията. Добрите взаимоотношения и конструктивно разрешаване на различните противоречия са ключът към дългосрочен успех на всяка организация.

В литературата за решаването на конфликти се срещат редица дефиниции. Това налага необходимостта те да бъдат представени, за да се репрезентира многоизмерната им същност и да се избегне едностранчивото обяснение.

Същност на конфликтите:

Конфликтът е сблъсък, спор, несъгласие или противоречие на две или повече страни (<http://dictionary.reference.com/browse/conflict>).

Л. Косер (Coser, L.) 1956 г.: социалният конфликт е борба между противниците за надмощие на ценностите и претенции за повишаване на статута, за енергия и ресурси.

М. Дойч (Deutsch, M.) 1973 г.: конфликт е налице, когато се извършват несъвместими дейности и едната страна се намесва, за да осуети или прекъсне действията на другата страна.

В. Уол и Л. Нолън (Wall, V. D. Jr. & Nolan, L. L.) 1987 г.: конфликтът е процес, при който две или повече страни се опитват да осуетят намерението на трета за постигане целите си, а факторите, които стоят в основата на конфликта са три: взаимозависимост, различията в целите, както и различията във възприятията.

Д. Пруит и Дж. Рубин (Pruitt, D. & Rubin, J.) 1986 г.: конфликтът означава наличие на различия на интереси или убеждението, че сегашните аспирации на страните не могат да бъдат постигнати едновременно.

Ч. Конрад (Conrad, C.) 1990 г.: конфликтите са комуникативни взаимодействия между хората, които са взаимно зависими и които считат, че техните интереси са несъвместими, непоследователни, или са под напрежение.

Фолгер, Пул и Статмън (Folger, Poole и Stutman) 1997 г.: конфликтът е взаимодействие на взаимозависими хора, които отчитат несъвместими цели и се намесват един на друг, за да постигнат своите цели.

Основните ключови думи в горните дефиниции са: борба, опозиция, недостиг, несъвместимост, цели, намеса, взаимозависимост, възприятия интереси, стремежи, комуникация, напрежение, сътрудничество, конкуренция, взаимодействие, несъвместимост.

Конфликтът е сериозно несъгласие или спор, които обикновено са продължителни (<http://oxforddictionaries.com/definition/conflict>).

Конфликтът е сблъсък или опозиция в резултат на действителни или въображаеми различия, или несъвместимост. ([http://www. Businessdictionary.com/definicion/conflict.html](http://www.Businessdictionary.com/definicion/conflict.html))

Конфликтът произтича от неудовлетворени човешки нужди. В конфликта хората представляват своите интереси, но не и собствените си базови потребности, но въпреки това, те ще използват сила и принуда, за да задоволят тези нужди. (Burton, J., 1990).

Конфликтът е прерастване на конфликтната ситуация в открит сблъсък; борба на ценности и претенции за определен статус, в който цели се явяват неутрализацията, нанасяне на вреда или унищожаване на съперника. При анализа на конфликта се отделят:

- субекти на конфликта – участниците в конфликтното взаимодействие;
- обекти на конфликта – предметът на противодействие за участниците в конфликта;
- инцидент – причината за сблъсъка на интереси.
- конфликт = конфликтна ситуация + инцидент

Какво може да покаже анализът на горните дефиниции? Основното е, че в тях са включени основно четири групи категории: философски, икономически, социални и психологически. Към философските са цел, средство, тенденция, ценност, идеи, отношения. Към икономическите са ресурс, територия, стоки, енергия. Към социалните категории спадат конфронтация, сблъсък, взаимодействие, опозиция, принуда, комуникация. Към психологическите категории са потребност, мотив, интерес, мнение, оценка, стремеж, убеждения.

Всички тези категории и тяхната употреба показват междудисциплиния характер на обясненията за конфликта. Независимо от принадлежността им към една от тези категории конфликтите споделят общ формат (Фигура 1).

Фигура 1. Конфликтен цикъл



Като всеки социален процес и в конфликтния цикъл има причини, активен процес и резултати от този процес, чийто отзвук като обратна връзка отново оказва влияние на първоизточника т.е. на причините. По този начин процесът отново бива подклаждан като може да се развие или да бъде прекратен . Конфликтният цикъл се случва в определен контекст и преминава през редица итерации (повторения).

Конфликтите често пъти се предизвикват от повече от една причина. Съществуват редица сложни и препокриващи се причини предизвикващи конфликта. Конфликтът може да започне, когато:

- ❖ от страните се изисква да участват в дейности, които са несъвместими с техните потребности или интереси
- ❖ една от страните демонстрира поведение, което е несъвместимо с предпочитанията на другата страна
- ❖ желанията на участващите страни не могат да бъдат изцяло удовлетворени поради дефицит на общо желан ресурс
- ❖ една от страните притежава нагласи, ценности, умения и цели, които са определящи в поведението и, а същите са в разрез с нагласите, ценностите и целите на другата/те страни
- ❖ двете страни имат частично несъвместими поведенчески предпочитания при изпълнението на съвместни дейности
- ❖ двете страни са взаимно зависими при изпълнение на функции или дейности (Rahim, M. A., 2002, с. 207)

В изследванията на английски и американски автори разрешаването на конфликти е свързано с редуцирането, премахването или прекратяване на всички форми и видове конфликти. Когато се дискутира разрешаването на конфликти се използват термини като преговори, договаряне, медиация или арбитраж. Организации, които могат да управляват конфликтите може да се възползват от подходящи видове и нива на конфликти. Управлението на конфликтите намалява отрицателните последици и насърчава положителните резултати от конфликта с цел подобряване на обучението в дадена организация. (Rahim, M. A., 2002, с. 208)

Видове конфликти.

В литературата се отличават различни видове конфликти. Културното многообразие, предизвиква големи различия в степента и формите на изразяване на конфликтите. Те могат да варират от пасивно поведение до словесни нападки или физическа агресия.

Според типологията на конфликтите на М. Дойч (Deutsch, M.) 1973 г. съществуват шест вида конфликти, основаващи се на тясната им връзка с реалната действителност:

- ❖ истински или така наречения вертикален конфликт, който съществува обективно и не е зависим от някои лесно променливи характеристики на средата. Този конфликт трудно би могъл да бъде разрешен без сътрудничество и компромис на двете страни;
- ❖ условен конфликт, който е обвързан с лесно променливите условия/характеристики на средата. Този конфликт възниква, когато съществуват условия, които лесно биха могли да се пренаредят, но никоя от участващите страни не осъзнава този факт;

- ❖ преместен конфликт: тук действителният, явен конфликт се оказва страничен продукт на по-дълбоко скрит конфликт;
- ❖ конфликт на погрешно атрибутиране: конфликтът е между грешните страни и засяга грешните въпроси. Този тип конфликт често възниква в случаите на социална доминация, когато доминиращите групи използват вътрешен конфликт, за да разделят подчинените;
- ❖ латентен конфликт: ситуация при която конфликт трябва да съществува, но той е потискан, изместен или погрешно атрибутиран;
- ❖ изкуствен конфликт: при него липсва обективно основание за конфликт, но се случва, когато има погрешно схващане или недоразумение;
(Deutsch, M., 1973, с. 11-15)

Друга гледна точка за конфликтите се наблюдава в работата на К. Левин (Lewin, K.) 1948. Според него индивидуалното поведение се обуславя от определени психологически сили, които се оформят от позитивните и отрицателни качества на целите. Конфликтът е налице, когато силите свързани с различни цели са равностойни. Той откроява три типа конфликти:

- ❖ конфликт подход-подход: случва се, когато човек е поставен в положение да избира две привлекателни алтернативи;
- ❖ конфликт подход-оттегляне: проявява се, когато човек трябва да се справя в ситуация с положителни и отрицателни страни;
- ❖ конфликт оттегляне-оттегляне: изявява се, когато всяка една от конкуриращите се алтернативи има еднакво отблъскващи последици;

Според Л. Косер (Coser, L.) 1956 г. има разлика между реалистични и нереалистични конфликти. При реалистичните конфликти има реални цели, които са насочени към постигане на желания резултат. От друга страна нереалистичните конфликти са свързани с изразяване на агресивни импулси, без никаква функционална цел освен освобождаване от гнева и фрустрацията. Друг вариант на конфликта възниква, когато има конкуренция. Състезанието между две страни може да бъде латентно или действително. Веднъж превърнал се в действителен конфликтът може да бъде конструктивен (функционален) или деструктивен (дисфункционален). Според М. Дойч (Deutsch, M., 1973) деструктивният конфликт воден от предразсъдъци, погрешни схващания и социален натиск за победа, често ескалира и надминава първоначалните причини и трудно може да бъде разрешен. За разлика от деструктивните, конструктивните конфликти водят до социална промяна чрез процес на решаване на проблеми и водят до общи ползи. При дисфункционалните конфликти всички излизат от конфликта губещи, а във втория случай резултатът за участниците е обикновено печеля-печеля. Конструктивният конфликт не се управлява лесно. Той може да възникне като такъв, но ако не се обърне внимание, лесно се трансформира в деструктивен и да стане игра на обвинения от спорещите страни.

Модели за управление на конфликтите. Предимства и недостатъци.

В англоезичната литература съществуват редица изследвания за стилове на поведение в управление на конфликтите. Според М. Фолет (Follett, M. P.) 1926г. хората управляват конфликтите по три начина: чрез доминиране, компромис и интеграция. Към тях тя добавя още два стила за управление на конфликти в организациите чрез отбягване и потискане на конфликта.

Изследователите Р. Блейк и Дж. Моутън (Blake, R. R., & Mouton, J. S.) 1964г. са сред първите, които представят концептуална схема за класифициране на начините/стилове за управление на междуличностните конфликти. Те съставят решетка с две измерения като търсят пресечените точки на двете основни измерения на лидерското поведение. Едното измерение представя “загриженост за решаване на проблема“, а другото “загриженост за хората“. По-късно Томас (Thomas, K. W.) 1976г. дефинира наново тези измерения като “отстояване” срещу “сътрудничество”, а А. Рахим (Rahim, M. A.) 1986г. като “загриженост за собствената личност” срещу “загриженост за другия”.

Тези две измерения в решетката оформят пет личностни стила на управление на конфликтите:

1. *Конкурентен* (страните отстояват позициите си, но не проявяват желание за сътрудничество). Отличителните черти на този стил са;

- Търсене на доказателства, че другата страна не е права.
- Надвикване на опонента (вербална агресия).
- Заплахи и закани.
- Надхитряване на опонента.
- Търсене на сътрудници за подкрепа.
- Не се слушат доводите на другата страна.

2. *Избягващ* (не се отстояват позициите , но и страните не си сътрудничат).

Характеризира се с:

- Мълчание.
- Демонстративно отдалечаване и избягване на отношения.
- Депресия.
- Игнориране на опонента.
- Забележки зад гърба на опонента.
- Преминаване към чисто делови и кратки отношения.
- Пълн отказ от приятелски или делови отношения с другата страна.

3. *Компромисен* (страните умерено отстояват позициите си, но и умерено си сътрудничат). Отличава се с:

- Поддържане на дружески отношения.
- Търсене на справедлив изход.
- Разделяне предмета на желание по равно.
- Избягване на самоупраство и напомняне за йерархично предимство.
- Стремеж да се получи нещо и за себе си.
- Избягване на преки стълкновения.
- Отстъпки заради поддържането на отношения.

4. *Сътрудническ* (страните си сътрудничат при решаването на проблема, но отстояват и позициите си). Тук се отличават:

- Отчитане интересите на другата страна.
- Решението на проблема се счита важно и за двете страни.
- Взаимно слушане.
- Игнориране на разликата в йерархията.

5. *Приспособяващ се* (страните не отстояват позициите си, но си сътрудничат).

Характерно за стила е:

- Придаване на вид, че всичко е наред.
- Показване на поведение, че все едно нищо не е станало.
- Търсене на помирение, само и само да има спокойствие.
- Мълчание и кроеж на планове за отмъщение.
- Потискане на негативни емоции.

Петте стила на Блейк и Моутън (Blake, R. R., & Mouton, J. S.) 1964г. се приемат и за стратегии, и за методи, и за техники за решаване на конфликтите от почти всички автори, пишещи за конфликтите. Не е много ясно обаче, как избягването на конфликта ще го реши. В интерес на истината, този стил или стратегия е поставян в групата на неефективните. Други предимства и недостатъци на различните стилове според Лусиер (Lussier, R.N.) 2010г. са:

- ❖ Конкурентен стил – предимството при този стил е, че ще бъдат взети по-ефективни решения, но оттук произтичат и недостатъците му, тъй като той предизвиква гняв и агресия.
- ❖ Избягващ стил – предимството на този стил е, че може да поддържа добрите взаимоотношения между страните. Недостатъкът е, че няма решение на конфликта, а и избягването му още повече го задълбочава.
- ❖ Компромисен стил – предимството тук е, че конфликтът може да бъде решен за кратко време, а в същото време да се запазят и добрите взаимоотношения между страните. Но слабата му страна е, че не води до оптимални решения.
- ❖ Стил на сътрудничество – предимството на стила от една страна е, че всички са удовлетворени от крайния резултат. Но от друга страна отнема твърде дълго време докато се стигне до удовлетворение на всички участващи. Именно това е и неговият недостатък – отнема време и изисква повече усилия от всички участници.
- ❖ Приспособенчески стил – като предимство може да се изтъкне запазването на добрите отношения между участниците. Но именно заради добрия тон по-ефективните идеи може и да не бъдат използвани, което може да се изтълкува като недостатък. Така една от страните може да счете, че е пожертвала някой от принципите си, което в бъдеще на би се отразило положително на дългосрочните цели и взаимоотношения между страните.

Конфликтът в организациите е предмет на изследване от западни учени още от 50-те години на миналия век. Многопосочността на случаи, позиции и мнения е толкова обемна, че надхвърля възможностите за представянето им в настоящата разработка. Конфликти съществуват във всякакви форми и размери в живота ни. В ежедневието си непрекъснато се изправяме пред тях. Те могат да бъдат дразнителни, предизвикващи промяна. Дали тази промяна води до удовлетворителен изход или разочарование, зависи от множество фактори. От решаващо значение е как се държим в тези ситуации, т.е. как ще реагираме на даден конфликт. Затова е необходимо още от най-ранна възраст да се усвояват и развиват знания и умения за разрешаване на конфликти, а на те да бъдат пренебрегвани и да се очаква, че ще се решат от само себе си.

Ползвана и референтна литература:

1. Blake, R. R., & Mouton, J. S., The managerial grid. Houston, TX: Gulf, 1964.
2. Burton, J. W., Conflict: resolution and prevention, N.Y.: St. Martin's Press, 1990.
3. Conrad, C., Strategic organizational communication: An integrated perspective. (2nd ed.), 1990.
4. Coser, L., The functions of social conflict. Glencoe, IL: Free Press, 1956.
5. Deutsch, M., The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven, CT: Yale University Press, 1973, 11-15.
6. Folger, J. P., Poole, M. S., Stutman, R., Conflict and Interaction in Bridges Not Walls , ed. John Stewart, 6th edition, New York, McGraw-Hill, 1997.
7. Follett, M. P. The giving of orders. Scientific foundations of business administration, 1926.
8. Lewin, K., Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics. Ed. G. W. Lewin. New York: Harper & Row, 1948.
9. Lussier, R.N., Human relations in organizations: Applications and skill building. Singapore, 2010.
10. Pruitt, D.G. & Rubin, J.Z., Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement, New York: McGraw- Hill, 1986.
11. Rahim, M.A. Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. Journal of Social Psychology, 126, 1986.
12. Rahim, M. A., Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13, 2000, 206-235.
13. Thomas, K. W., Schmidt, W. H., A survey of managerial interests with respect to conflict. Academy of Management Journal, № 19, 1976.
14. Wall, V. D. Jr. & Nolan, L. L., Small group conflict: A look at equity, satisfaction, and styles of conflict management, Small Group Behavior, 18, 1987.

Интернет ресурси:

www.dictionar.reference.com/browse/conflict

www.Businessdictionary.com/definiton/conflict

www.oxforddictionaries.com/definition/conflict

Пловдив 4000
ас. Бистра Поцова-Николаева
Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“
e-mail: b_poshtova@yahoo.com

тел. 032/261805