

# КОНФЛИКТЪТ КАТО ПРОБЛЕМ И КАТО РЕШЕНИЕ В УЧИЛИЩНА СРЕДА

Величка Пантелеева Мицина

ЗДУД, СУ „Васил Левски“, гр.Пловдив

## *Резюме*

*Комуникацията е механизмът, чрез който функционират всички видове организирани човешки общности. Именно тя е в основата на разрешаването на противоречията, изглаждане на неразбирателствата, откриването на нови перспективи. В днешното общество конфликта се възприема като отрицателно явление, защото, когато е налице конфликт, обикновено са налице и отрицателни емоции. Но не винаги е така - различието в интересите може да доведе до пораждаване на нови идеи и подходи към работата и взаимоотношенията или да се решат натрупани проблеми. Какви са решенията които трябва да вземе един директор според ролята която игра в обществото – решение на ръководител , на учител , на родител, на гражданин, на колега или приятел? Всичко зависи от самата ситуация, от поставения проблем и най- важно отговорността за взетото решение.*

*Всичко до тук, ни показва, че колкото по добре сме запознати със същността на конфликтната среда, толкова по голям ще бъде успехът ни за справяне със създалата се конфликтна ситуация.*

*Ключови думи: конфликт, решение, класификация, фази, стратегии*

## CONFLICT AS A PROBLEM AND SOLUTION IN SCHOOL ENVIRONMENT

Velichka Panteleeva Micina

Deputy Director of Educational Activities "Vasil Levski"

### ABSTRACT:

*Communication is the mechanism through which all types of organized human communities operate. It is precisely the basis of resolving contradictions, smoothing out the misunderstandings, discovering new perspectives. In today's society, conflict is perceived as a*

*negative phenomenon because, when there is a conflict, there are usually negative emotions. But it is not always the case - the difference in interests can lead to the emergence of new ideas and approaches to work and relationships or to solve accumulated problems. What are the decisions a director has to take according to the role he plays in society - a decision by a manager, a teacher, a parent, a citizen, a colleague or friend? It all depends on the situation, the problem and the most important thing on the responsibility for the decision.*

*Everything so far shows that the better we are aware of the nature of the conflict environment, the greater will be our success in coping with the conflicting situation.*

*Keywords: conflict, solution, classification, phases, strategies*

В началото на тази статия ще направя „опит“ да определя понятието конфликт. В научната литература, и не само, има доста трактовки на проблема, като някои от тях са:

- остър сблъсък между противоречиви тенденции, при който всяка от страните опитва едностранно да манипулира обекта на конфликта; (Джонев, 2000 г.)
- противопоставяне, възникнало поради несъгласие, свързано с несъвместими цели, начини на мислене или чувства между индивиди, екипи, отдели, организации;(Rahim, 1990)
- поведение, насочено към възпрепятстване постигането на целите на някой друг;(Mullins, 1993)
- неразбирателство, остро противоречие, несъгласие (Минковски, 2005)
- противоборство, сблъсък, борба;

Започвам коментара на проблема именно с думата „опит“, защото всяко едно от изредените определения има своя характеристика и допълва общата представа за конфликта. Обикновено мислим конфликта като нещо „лошо“, като отрицателно явление. Това е така, защото, когато е налице конфликт, обикновено са налице и отрицателни емоции, недоволство, огорчение, обида. Това от своя страна води често до твърдението, че конфликтът е „болестно състояние“ на взаимоотношенията и следователно има вредни последици – засилване на недоверието, нарушаване на комуникацията, влошаване на организационния климат и т. н.

Конфликтът обаче може да бъде източник и на положителни резултати. Б. Кендъл посочва, че различието в интересите може да доведе до съгласие и сътрудничество, могат да се родят нови идеи и подходи към работата и взаимоотношенията, да се решат натрупани проблеми, по-добре да бъде разбрана организационната ситуация. Според Мартън Дойч „когато по един въпрос има две различни мнения, това вече е конфликт“. Конфликтът понякога предоставя възможност да проверим собственото си мислене и поведение. Необходимостта да продължим да работим с другия човек, въпреки възникналите противоречия, може да ни накара да променим отношението си към него. В този смисъл конфликтът може да се превърне в повод за подобряване на уменията за управление, както и за промяна на правилата, ако това се налага след внимателна преценка.

Конфликтите трябва да бъдат мислени и оценявани балансирано, в тяхната реална сложност, като се отчитат разнопосочните им ефекти за хората и за организацията.

Видове конфликти могат да бъдат класифицирани по следният начин:

- **в зависимост от равнището, на което протичат**, те биват: междуличностни, групови, организационни;
- **в зависимост от страните в противопоставянето**: конфликт между целите на организацията и личните цели; конфликт между различни звена и групи в организацията; конфликт между формалната и неформалната организация; конфликт между ръководител и ръководен; конфликт между човека и неговата работа; конфликт между отделни хора;
- **в зависимост от причините за възникване на конфликти**: причинени от материални интереси, причинени от психологически и психически дефицити, причинени от различия и ценности в убежденията;
- конфликтите могат да бъдат класифицирани и **според тяхната продължителност** /дългосрочни и краткосрочни/; според начина на протичане и т.н.

Фазите в развитието на конфликта са:

**Първа фаза:** нагласите и убежденията са в основата на конфликта. В тях намират израз представите ни за същността на конфликта, неговите причини, поведението на страните, начините за разрешаване на спорове и справяне в конфликтни ситуации. За да се въздейства върху нагласите и убежденията, трябва да се познават източниците и механизмите, чрез които те са формирани – семейство, училищна среда, приятелски кръг, институции, медии, общество в най-широкия смисъл на тази дума, следователно трябва да има яснота кои са възприетите образци на мислене и поведение, как са формирани представите за истина и лъжа, за добро и зло, за законно и престъпно.

**Втора фаза:** същинско конфликтване – то описва развитието на конфликта от получаването на първите сигнали, че „нещо става”, „нещо се случва” до разрива между страните в конфликта. Първоначално налице са индикатори за противопоставяне. Различията се осъзнават и протича един особен процес на взаимно „изясняване”, който често е с агресивен оттенък. Постепенно конфликтът ескалира, а позициите стават непримирими. Следва процес на разделяне и отдалечаване, на разрушаване и деградация.

**Трета фаза:** Тук характерно е, че една от страните, а възможно е и двете страни, предприемат действия спрямо другата. Реакциите могат да имат различен характер – повишаване на тон, крещене, опит да се говори в така създадената ситуация или оттегляне от „бойното поле”.

**Четвърта фаза:** Налице е резултатът. По-често той е негативен – обида, неудовлетвореност, прекъсната комуникация, лош психологически климат. В контекста на казаното по-горе резултатът може да бъде и с положителен знак – стремеж да бъде разбрана причината за конфликта, да бъде изяснен проблемът, породил конфликта и това да доведе до неговото разрешаване така, че и двете страни да изпитат удовлетворение.

Този модел е твърде общ, той се опитва само да очертае контурите на протичане на конфликта. Конкретните обстоятелства, конкретните страни, видовете конфликти могат да разместят границите и да очертаят сходства, но и различия от схемата. Без да се опитвам да заставам на категорична позиция, смятам, че в основата на повечето конфликти стои недобрата комуникация или дори липсата на комуникация. Комуникацията е единствено възможният механизъм, чрез който функционират всички видове организирани човешки общности.

Източници на конфликти са преди всичко различия във възприемането на организационните явления; неразбиране принципът на организационното структуриране; характерът на трудовите задължения и задачи; характерът и видът на изпълняваните роли; различие в отношението към участниците в организацията; навлизането в „чужди” територии. Изредените причини имат чисто вътрешен за организацията характер, но не бива да се подценяват и факторите от външната за организацията среда – социални, политически, икономически. Причини за конфликти могат да бъдат и различията: расови, верски, културни. При тях единствените работещи начини за овладяването им са принципите на толерантност и взаимно зачитане и уважение. Тези конфликти са значително рядко срещани в училищна среда. Ситуацията се променя тогава, когато е налице убеждението, че дадена раса, етнос, култура превъзхожда другите. Тогава се появява и агресията като криворазбран начин за справяне с конфликта.

Тъй като настоящата статия е насочена към осмисляне на конфликта като проблем на образователната организация, ето защо мога да обобщя, че причините за конфликти в училището се дължат на:

- недобро планиране
- липса на информация
- лоша комуникация
- слухове, клюки, интриги
- разногласия за приоритети
- спор за отговорности
- сблъсък на силни личности
- голяма разлика в нивото на квалификация
- продължително заобикаляне на проблемите; нерешаването им
- гняв, омраза

В училищна среда конфликти съвсем не липсват. Някои от тях се „саморазрешават” т. е. участниците сами стигат до някакво състояние, в което или стигат до разбирателство, или трайно прекъсват личните контакти, а служебните – свиват до минимум. Това се отразява на психоклимата. Има и такива конфликтни ситуации, които „чакат” своето разрешение от ръководителя. Поведението на ръководителя може да се разглежда в няколко посоки:

- подпомагане страните в конфликта да възстановят нормалната комуникация помежду си. Внушаване, че могат самостоятелно да разрешат спора;

- влизане в ролята на посредник при решаване на конфликта. Тук важното е да не се забравя, че посредникът не взема решения вместо участниците в ситуацията, той просто насочва процеса и помага на страните да стигнат до взаимно приемливо решение;

- влизане в ролята на арбитър;

- влизане в ролята на административен ръководител, овластен да нарежда от името на предоставената му власт;

Изборът на поведение в условията на конфликт е сложна задача. И в тази посока могат да се набележат няколко категории поведение с условни имена:

- **Печеля – губиш:** този тип поведение е деструктивно, то отчита само собствените интереси, пренебрегва мислите, чувствата, интересите на другата страна в конфликта. Ако се следва това поведение и се спечели, печалбата се оказва скъпа и нетрайна, защото загубилият ще търси начин да се реваншира, да си отмъсти;

- **Губя – печелиш:** този тип поведение доста често се илюстрира с кучето, което стои до храната – не яде, но не дава и на друг да се докосне до паницата. Казано по друг начин: „Няма да е на моето, но няма и да е на твоето” или „И аз ще се мъча, но по-важното е, че и ти ще се мъчиш”;

- **Печеля – печелиш:** това е градивна позиция, всяка от страните отчита както собствените си интереси, така и интересите на другия. От създалата се неприятна ситуация може да се извлече максимална полза и отношенията между страните да възстановят поне в някаква степен отношенията си;

- **Заедно срещу проблема:** при този начин на мислене вниманието на страните е насочено не толкова към извличане на лична изгода. Страните разбират значението на конфликта и са загрижени да предотвратят повторната му проява. Това ги кара да изследват причините и да си зададат въпроса: „Мога ли да направя така, че тези причини да се предотвратят в бъдеще?” Ясно е, че тази стратегия се основава на загриженост и отговорност към себе си, но и към организацията.

На базата на тази класификация всеки може да избере личната си стратегия за справяне с конфликта. Част от тези стратегии са с пасивен характер, друга част – с активен характер: приспособяване, капитулация, избягване на всяка цена от конфликти, примиряване с конфликта, компромис, интегриране, принуда, свободно дискутиране на проблема, пряка намеса.

**В** условията на конфликт, американските психолози Томас и Килман класифицират стиловете на поведение като: съперничество, сътрудничество, компромис, отбягване, приспособяване. Видно е, че тези стилове са комбинации от два фактора:

- В каква степен се опитваме да наложим собствената си позиция;

- В каква степен сме склонни да приемем позицията на другия;

Животът предлага различни и разнообразни ситуации. Избягването на всички видове конфликт е невъзможно. Важното е обаче едно - когато човек попадне в

конфликт, предизвикан от него или от друг, и иска да промени поведението си, трябва да му се помогне да развие онези умения, които да запазят достойнството му.

В научната литература са известни следните стратегии: **акула** /стратегия на принуждението/, **костенурка** /стратегия на избягване, игнориране на конфликта/, **плюшено мече** /изглаждане на конфликта с акцент върху взаимоотношенията/, **лисица** /компромис и загриженост за цели и отношения/ и **сова** /стратегия, основаваща се на сътрудничеството и намирането на приемливо решение/. Най-добра и работеща е последната стратегия. Въпрос на избор на ръководителя е коя от изброените стратегии да използва, защото различните обстоятелства, а и различната природа на конфликтите изискват различни избори. Няма универсално средство, но може да се построи алгоритъм със следните елементи:

- определяне причината за конфликта;
- изясняване желанията и интересите на страните;
- намиране на възможно решение без отказ да се изслушат всички предложения;
- отделяне на най-добрите предложения;
- приемане на удовлетворяващо решение;
- изпълнение на решението

Почти всеки един конфликт може да бъде париран, стига своевременно да бъдат взети превантивни мерки за избягването му. Някои от най-често прилаганите мерки са:

- Изясняване на целите и задачите на организацията, от които зависят целите и задачите на всеки един от участниците, за да могат да се синхронизират различните типове човешко поведение;
- Подходящо и справедливо разпределение на задълженията и отговорностите;
- Изграждане и развиване на процедури и политики, свързани с управлението на персонала на всички нива;
- Съзнателно и целенасочено развитие на междуличности и междугрупови умения;
- Насърчаване на дейности, водещи до създаване на подходящ климат;
- Подобряване на стила на лидерство;
- Диалогичност.

Конфликтологичната култура на бъдещите учители трябва да е съставна част от педагогическата. Тя трябва да се осъществява върху основните правила на поведение на човека в конфликтна ситуация, позволявайки му да овладее такива важни за съвместната дейност качества, като комуникативност, емпатичност, рефлексивност, търпимост, стресоустойчивост. Учителите са тези, които трябва да помагат на учениците да решават конфликтите, в които са участници. Те трябва да помогнат и да научат учениците си още днес и сега да управляват своето ниво на тревожност, да бъдат устойчиви в екстремални ситуации, да бъдат устойчиви и в същото време достатъчно мобилни във всяка ситуация, включително и при решаването на конфликти.

### **Използвана литература:**

1. Андреева, Г., Социално познание и междуличностно взаимодействие, С., изд. Лик, 1999.
2. Джонев, С., Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения. С., 2000.
3. Кендал, Б. Управление на човешките ресурси, част 2, TVU, London, 1990, Център за професионална подготовка, София
4. Марков, К., Конфлитология, Издателски комплекс при НВУ „Васил Левски“, Велико Търново, 2013 г.
5. Минковски, Р. „Четири основни схващания за лидерството.“, София, ноември 2005
5. Стаматов, Р., Психология на общуването, изд. Хермес, 2006.
6. Сандев, Г., Управление на конфликта, ШУ „Епископ Константин Преславски“.
7. Сандев, Г., Конфликт. Дефиниране, характеристика и динамика, ШУ „Епископ Константин Преславски“.
8. Уолтърс, П., Характеристика на успешното организационно развитие, С., 1996.
9. Янакиев, Ю., Социална психология на комуникацията, Пловдив, УИ „Паисий Хилендарски“, 2014.
10. Rahim, A., Western Kentucky University, 1990.
11. Mullins, L. “Management and Organisational Behaviour. ”, L., 1993.

Величка Мицина

ЗДУД – Спортно училище “Васил Левски“, гр. Пловдив

Email: [v.micina@abv.bg](mailto:v.micina@abv.bg)