

КУРС

УМЕНИЯ ЗА СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТИ



Въведение

В периода февруари – март 2021 г., екипът на **Център за трудова мобилност**, към Сдружение Добруджанско аграрно и бизнес училище, създаден в рамките на проект „Интегрирани решения за заетост в кулинарните изкуства и ресторантьорския сектор за квалифициран и приобщаващ българо-румънски трансграничен регион” (**ICARUS**), eMS код: ROBG-192, изпълняван по Програма ИНТЕРРЕГ V-A Румъния - България 2014-2020, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейски фонд за регионално развитие, **инициира и проведе интервюта** с над 50 респондента, представители на бизнеса, неправителствения сектор и браншови организации в сферата на туризма и ресторантьорството с опит и интерес в наемането на трансгранични работници.

Въпросниците бяха проведени чрез он лайн анкетиране и дистанционни индивидуални интервюта.

Целта на проучването бе да бъдат установени ключовите личностни умения, които са необходими на търсещите работа в трансграничния регион /Румъния – България/ за по лесна и успешна реализация на пазара на труда.

След обработка и обобщаване на резултатите от проведеното проучване бяха идентифицирани шест ключови личностни умения, необходими за трудова реализация в трансграничния регион.

- Комуникационни умения
- Лидерски умения
- Умения за справяне с конфликти
- Предприемачески умения
- Умения за работа в екип
- Межкултурни умения

Екипът на **Центъра за трудова мобилност** към Сдружение ДАБУ, разработи шест кратки обучителни курса, на база изведените ключови личностни умения, необходими за професионалната реализация на търсещите работа в туристически сектор в трансграничния регион. Всеки курс съдържа теоретична част и въпроси за самостоятелната работа, казуси и тестове.

До края на 2021 година, предстои да бъде направен превод на английски и на румънски език на всички разработени курсове.

Настоящият кратък курс разглежда уменията за справяне с конфликти, като неразделна част от отношенията между хората в една бизнес среда /организация/.

Служителите имат различни ценности и възприятия, цели и очаквания. Пред тях стоят различни предизвикателства. За да ги достигнат, те влизат в отношение на сътрудничество, но също така и в отношения на конкуренция. Двата процеса винаги протичат паралелно.

Когато изучим тази тема, ние.....:

- **Ще познаваме различни възгледи за природата на конфликта**
- **Ще умеем да описваме конфликтите чрез категориите на процесния, поведенския и комуникационния модели**
- **Ще разполагаме с богат списък от въпроси за идентифициране на причините / източниците на конфликти**
- **Ще можем да обсъждаме проблеми на поведението в конфликтни ситуации**
- **Ще знаем, че съществуват инструменти за идентифициране стиловете на поведение в условията на конфликт**
- **Ще познаваме различни възможности и формати за въздействие върху страните с цел управление / разрешаване на конфликти**

I. КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА КОНФЛИКТА?

Когато говорим за конфликти, в съзнанието ни изникват различни максими, които изразяват отношение. Конфликтът е познато, но същевременно сложно и многолико явление, описано като:

- „Конфликтът е поведение, насочено към *възпрепятстване* постигането на целите на някой друг.Свързва се с *противопоставяне*.“ (Mullins, 1993; 658)
- „Конфликтът представлява остър *сблъсък* между противоречиви тенденции, при което всяка от страните опитва едностранно да манипулира обекта на конфликта.“ (Джонев, С. 2000, т. 3; 9)
- „Конфликтът е *противопоставяне*, което възниква поради несъгласия, свързани с *несъвместими* цели, начини на мислене или чувства в рамките на или между индивиди, екипи, отдели, организации“ (Rahim, M.A. (ed.), 1990 – цит. по Hellriegel, D., J. W. Slocum, 1993; 580).

- „Конфликтът е такова отношение между субектите на социалното взаимодействие, което се характеризира с *противоборство*, основаващо се върху противоположната насоченост на техните мотиви (потребности, интереси, цели, идеали, убеждения) или съждения (мнения, възгледи, оценки и т.н.).“
- „Конфликтът винаги е *противоборство...*, което се характеризира с взаимното нанасяне на *вреди* - моларни, материални, физически, психически и др.“ (Емельянов, 2000; 23)
- Конфликтът е „*неразбирателство, противоречие* между двама или повече хора“ (Минковски, 1999; 56)
- „Конфликтът може да се дефинира като различие в интересите на страните, което може да доведе до *противопоставяне* и *борба* или *съгласие* и *сътрудничество*.“ (Кендал, 1996; 124)

Прегледът на приведените определения показва, че конфликтът се свързва предимно с отрицателни характеристики на взаимоотношенията между хората. Говори се за възпрепятстване, противопоставяне, сблъсък, несъвместимост, противоборство, нанасяне на вреди, неразбирателство, противоречие, борба. Във всекидневния език конфликтът също предизвиква негативни реакции - асоциира се с ожесточение, караница, неприятности и т.н.

Ние мислим конфликта най-често като *отрицателно явление*. Това се дължи на нашия опит – когато е налице конфликт, обикновено наблюдаваме отрицателни чувства, недоволни и обидени хора, непроизводителни усилия, хабене на нерви и др. Когато твърдим, че конфликтът е „болестно състояние“ на взаимоотношенията, ние изтъкваме на преден план неговите вредни последици. Към споменатите можем да добавим: засилване на недоверието, нарушаване на комуникациите, влошаване на организационния климат и др.

Ако погледнем обаче конфликта с други очи, ще разберем, че той може да бъде *источник на ценни* за хората и организациите *резултати*. Б. Кендал 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. Конфликтът предоставя възможност да проверим собственото си мислене и поведение. Необходимостта да продължим да работим с другия човек (въпреки възникналия конфликт) може да ни накара да променим отношението си към него и предмета на спора. Конфликтът може да бъде повод за подобряване уменията за управление и продуктивно разрешаване на спорове, за промяна на правилата в групата. Възможността за промяна в положителна посока може да се разглежда като една от най-важните градивни възможности при възникването на конфликт.

Все повече се налага мнението, че конфликтите трябва да бъдат мислени и оценявани балансирано - в тяхната реална сложност, като се отчитат разнопосочните им ефекти за организациите и хората.

Авторите правят различни опити за **типологизиране** на конфликтите. Конфликтите могат да се разграничат в зависимост от равнището, на което протичат - междуличностно, групово или организационно. Възможни са различни конфигурации на страните в противопоставянето и посочват следните видове конфликти: 1. Конфликт между целите на организацията и личните цели. 2. Конфликт между различни звена и групи в организацията. 3. Конфликт между формалната и неформалната организация. 4. Конфликт между ръководител и ръководен. 5. Конфликт между човека и неговата работа. 6. Конфликт между (отделни) хора. (Mullins, 1993, 663)

Конфликтите могат да бъдат разграничени въз основа на причините за тяхното възникване – причинени от материални интереси, от дефицити в психическите потребности, от различия в ценностите и убежденията (Минковски, 1999; с. 61-62). Други характеристики за описание и класиране на конфликтите са тяхната продължителност, интензивност, начин на протичане, въвлечения в конфликта ресурс и т.н. Познаването на различни класификационни схеми ни помага да идентифицираме по-добре конфликтните ситуации и да направим обоснован избор на стратегии за тяхното управление.

II. МОДЕЛИ ЗА ОПИСАНИЕ И ОБЯСНЕНИЕ НА КОНФЛИКТА

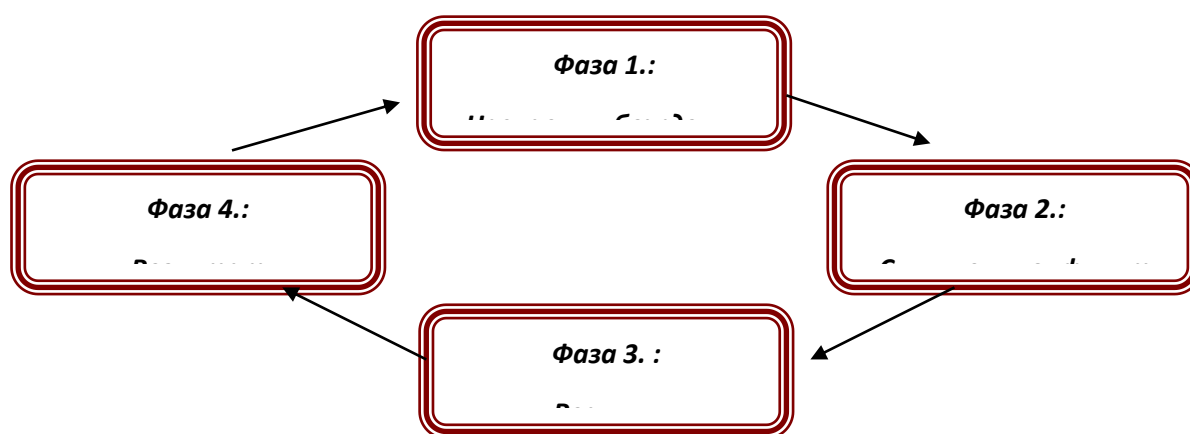
Моделите, които описват конфликтите, представляват своеобразна схема на тяхното протичане и развитие. При проучването на конкретните модели – *процесен, поведенчески и комуникационен* следва да бъдат посочени и ограниченията им:

- Всеки един конфликт е индивидуален и уникален. Той притежава специфични времеви и пространствени параметри в зависимост от средата, вида на организацията, фазата на нейното развитие и пр. променливи; пречупен е през призмата на индивидуалната гледна точка, опит, нагласи, обкръжение на хората в организацията;
- Всеки един от представените емпирични модели полза определен теоретико-методологичен инструментариум, в резултат на приложението на конкретен теоретичен подход, метод на изследване и пр. От тази гледна точка, всеки един модел следва да се разбира като опит за оценка на същността на конфликта, а не да се възприема като «обобщение» на цялостна картина на изследвания проблем;
- Моделите са вид конструкция, която практически е много по-бедна като обяснение, отколкото практиката и проявленията на конфликтите в действителността;

- Представените модели, ос. могат да се ползват комплексно, с цел постигане на дълбочина и логическо единство при изследване на конфликтите в организацията. социално предприемаческия феномен. Именно приложението на интегриран подход, основан на различните теоретични и приложни конструкции дава повече доказателства за фундаменталната природа на конфликта в организацията и неговите влияещи фактори.

1. Процесен модел на конфликта

Според първия, процесен модел, конфликта съдържа четири основни фази на развитие: нагласи и убеждения на участниците в конфликта, същински конфликт, реакции на участниците и резултат от конфликта (Фигура 1).



Фигура 1. Процесен модел на конфликта

Основните променливи на модела са:

- **Нагласите и убежденията** са основата, върху която се раждат конфликтите. В тях намират израз представите ни за същността на конфликта, неговите причини, дължимото поведение на страните, начините за разрешаване на спорове и справяне в конфликтни ситуации и др. За да въздействаме върху нагласите и убежденията, ние трябва да познаваме източниците и механизмите, чрез които те са формирани – семейството, училището, приятелите, институциите, медиите... Кои са възприетите образци на мислене и поведение?

- **Същинският конфликт** описва развитието на конфликта от получаването на първите сигнали, че "нещо става" до разрива между страните. А) Първоначално са налице индикатори за противопоставяне. Б) Различията се осъзнават и протича процес на взаимно "изясняване" – обикновено с агресивен оттенък. В) Конфликтът ескалира – позициите стават непримирими. Г) Следва процес на отдалечаване и разделяне. Д) Завършващата подфаза може да се обозначи като разрушаване, деградация.
- **Реакция.** За този етап е характерно, че една от страните (или и двете страни) предприема действия спрямо другата. Реакцията може да бъде ...крещене, опит да се говори за ситуацията или просто оттегляне." (Минковски, 1999; 59)
- **Резултат.** Резултатът по-често е негативен – обида, неудовлетвореност, прекъсната комуникация, лош психоклимат..., но може да бъде и положителен (напр. стремеж да разберем по-добре проблема, породил конфликта, и да го разрешим).

Този модел е опит да се очертаят общите контури на протичане на конфликта. Конкретните прояви на конкретния конфликт предполагат както сходство, така и отклонения от тази схема.

2. Поведенчески модел на конфликта

Доколкото конфликтът е явление, свързано с индивидуалното и груповото поведение, ние можем да мислим конфликта чрез понятията, които използваме, за да опишем поведението и като човешка дейност. Използването на този модел насочва вниманието ни към идентифициране на *субектите и обектите* в процеса на конфликтване, към съдържанието на *комуникацията, потребностите, интересите и мотивите* на страните. Важни са също така техните *цели и ценностно-нормативни ориентации, изпълняваните роли* и свързаните с тях *оачквания и претенции*. Описването и обяснението на конфликта чрез посочените категории ни дава възможност да разберем неговия смисъл и значението му за действащите лица. Оттам – да направим обосновани изводи за възможните пътища за насочване на поведението в продуктивна посока.

3. Комуникационен модел на конфликта

Основания за изграждане на комуникационен модел е разбирането, че комуникацията е единствено възможния механизъм, чрез който функционират организирани човешки общности. Основните понятия, чрез които описваме



този модел, са: *съобщение* (вкл. информация, смисъл на съобщението,...), *източник/получател* на съобщението, *кодиране / декодиране* на съобщението, *канал* за комуникация, *обратна* (информационна) *връзка*. Възможностите на този модел за адекватно описание и обяснение на конфликтите нарастват, когато разглеждаме комуникационните аспекти на конфликта в контекста на поведението (вж. поведенски модел). Евристичните възможности на модела се подобряват и с въвеждането на организационен контекст.

III. ПРИЧИНИ И ИЗТОЧНИЦИ ЗА ВЪЗНИКВАНЕ НА КОНФЛИКТА

Като възможни *източници* за възникването на конфликти могат да се разглеждат: *агресивните* човешки импулси, различията в *интересите*, противопоставянето на *ценности*, *конкуренцията*, *традициите* в организацията, фирмените *процедури*, *стила* на управление, *технологиите*.

Конфликтите могат да бъдат обяснени чрез лоша *комуникация*, лични *интереси* или с работата на *агитаторите* – напр. на синдикатите. (Mullins, L. J., 1993, 591) Те могат да се коренят в *конкуренцията* между служителите и/или отделните звена в организацията. Могат да бъдат отдадени на *несъвместимост* на целите – на отделните индивиди, екипи, организационни звена.

Източници на конфликти са също така: различията във възприемането на организационните явления, ограничените ресурси, специализацията и организационното разделение (структуриране), характера на трудовите задачи, изпълняваните роли, различното отношение към служителите, навлизането в чужда територия. Част от източниците на конфликти се коренят във външната среда на организацията.

Едно обобщено представяне на причините за конфликтите може да изглежда така – конфликти, причинени от: а) *материални интереси*; б) *дефицити в психическите потребности*; в) различия в *ценностите* и *убежденията*. (Минковски, 1999; 61)

Да разгледаме някои примери.

- Възможна причина за конфликти е *материалният интерес*. *Пример*. Във вашата организация е закупен нов преносим компютър и всеки от вас иска да му бъде предоставен за ползване. Вие сте много, а компютърът - само един. Възниква конфликт.
- Друга възможна причина е *различното усещане* на хората за това кое е справедливо и кое не е справедливо. *Пример*. На вашия екип са предоставени 10 000 лева за допълнително (коледно) възнаграждение. За да не си създава неприятности, лидерът на екипа настоява да разпредели парите поравно помежду си. Вие обаче смятате, че парите трябва да се разпределят неравно - всеки да получи различна сума в съответствие с положените усилия и принос. Ето повод за конфликт.

- Честа причина за конфликт са различните представи за това "кое е важно" (и кое не е важно). *Пример.* Познавам директор на предприятие, който смята, че е много важно служителите да седят пред компютъра от 9 до 17 часа. Служителите пък смятат, че е по-важно какво са свършили през това време, а не колко дълго са седели пред компютъра. Още един повод за конфликт.

Важно е да не забравяме, че посочените източници на конфликти не са универсални причинители на напрежение. Те се превръщат в такива при определени условия. Ако в едно предприятие работят хора, принадлежащи към различни раси, вероизповедания, култури и пр., но следват принципите на толерантността и взаимното уважение, условията за конфликти на базата на посочените различия са минимални. Ситуацията би била доста по-различна, ако е налице убеждението, че дадена раса / етнос / култура превъзхожда другите, ако отсъстват ефективни механизми за възпиране на агресивните импулси.

За да разбираме добре конфликтите, трябва да разграничаваме декларираните позиции на страните от мотивите „зад“ тези позиции.

ПОЗИЦИЯ	МОТИВ
• "Не искам да играя с него!"	• ... защото е лош! (Какво дава основание на детето, да нарече съученика си "лош"?)
• "Не съм съгласен парите да се делят поравно"	• ... защото това не е справедливо; справедливо е всеки да получи в съответствие с приноса си;
• "Предлагам преносимия компютър да получи Таня"	• ... защото тя е единствената, която работи добре на компютър
• "Не съм съгласен - аз трябва да получа компютъра"	• ... защото Таня вече знае да работи на компютър; ако аз никога нямам достъп до него, как ще се науча?

Посоченото разграничаване ни помага да разберем *основанията и личностния смисъл* на декларираната позиция.

Когато идентифицираме причините / източниците на конфликта, ние можем да ги разделим (условно) на две групи: а) *обективни явления* – нещата такива, каквито са; б) начина на тяхното *възприемане* (разбиране, тълкуване, интерпретиране, осмисляне,...). Това деление е полезно, за да си дадем по-

ясно сметка за възможностите да въздействаме върху тях и границите, в които това въздействие би било ефективно.

IV. ПОВЕДЕНИЕТО В КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ

Изследването на поведението на хората в конфликтни ситуации е важно, най-малко поради две причини: за да си дадем сметка какво да очакваме и второ, да се подготвим за адекватни действия и реакция. Поведението ни в условията на конфликт е съвкупен резултат от множество обективни фактори и начина, по който ги възприемаме. Сред въпросите, които ни вълнуват, са и следните:

- Това важно ли е за мен - този въпрос, този човек, тези взаимоотношения, този резултат...?
- Какво очаквам да направи другата страна?
- Какви ще бъдат последиците от моето поведение? Как ще го възприемат другите?
- Има ли смисъл...?

Изборът на поведение в условията на конфликт зависи във висока степен и от начина, по който смятаме (по принцип), че трябва да се решават конфликтите. Една популярна класификация на тези начини изглежда така:

- **Печеля - губиш.** Това поведение е деструктивно, защото отчита само собствените интереси (и пренебрегва мислите, чувствата, интересите на другата страна в конфликта). Ако следвате тази позиция и спечелите (наложите собственото си мнение), тази печалба ще се окаже скъпа и нетрайна - загубилият ще търси начин да се "реваншира", да си "отмъсти". За съжаление това разбиране изглежда доста разпространено.
- **Губя - губиш.** Това поведение често се илюстрира с кучето, което стои до храната - и то не яде, но не дава и на другите да ядат. "Няма да е моето, но няма и да е твоето". И аз ще се мъча, но по-важното е, че ще се мъчиш ти! Според вас кой печели при една такава позиция?
- **Печеля - печелиш.** Градивна позиция, тъй като всяка от страните отчита както собствените си интереси, така и интересите на другата страна. Целта е от създалата се ситуация да се извлече максимална полза и за двете страни. Важен резултат на това поведение е, че взаимоотношенията между страните могат да се развият в положителна посока.
- **Заедно срещу проблема, породил конфликта.** При този начин на мислене вниманието на страните е насочено не толкова към извличането

на лична изгода. Страните разбират значението на самото явление конфликт и са загрижени да предотвратят повторната му поява. Затова изследват причините - могат ли да направят така, че тези причини да се предотвратят в бъдеще? Това е позиция на отговорност и грижа към организацията.

В една от възможните класификации *личностните стратегии* за справяне с конфликта се описват така: *приспособяване, капитулация, избягване на конфликта, примиряване, компромис, интегриране, принуда*.

Стиловете на поведение в условията на конфликт могат да бъдат обозначени като: съперничество, сътрудничество, компромис, отбягване, приспособяване. Тези стилове са комбинация от два фактора: в каква степен се опитваме да наложим собствената си позиция; в каква степен сме склонни да приемем позицията на другата страна. (Минковски, 1999; 63-65).

Когато човек осъзнае, че е необходимо да *промени поведението* си в конфликтни ситуации, трябва да му се окаже помощ да развие необходимите за това умения. Важно е също така да бъде насърчаван в това нелеко начинание.

V. УПРАВЛЕНИЕ ИЛИ РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТА

В литературата се срещат различни възгледи за подходите, стратегиите, техниките и т.н. за управление / разрешаване на конфликтите. Едни автори слагат знак за равенство между *управление* и *разрешаване* на конфликтите. Други ги разграничават (Дронзина, 2001, 37).

М. Армстронг говори за три начина за разрешаване на конфликтите: *мирно съвместно съществуване, компромис* и *разрешаване на проблемите*. (Армстронг, Преуспяващият..., 1993; 231-232)

При разрешаване на конфликтите, следва да имаме отношение и към следните групи фактори: (Mullins, 1993; 663-664)

- Изясняване на целите и задачите.
- Подходящо разпределение (преразпределение) на ресурси.
- Изграждане и развитие на политики и процедури, свързани с управление на персонала.
- Непарични награди.
- Развитие на междуличностни / междугрупови умения.
- Насърчаване на подходящи групови дейности.
- Подобряване стила на лидерство / ръководство.
- Преглед и подобряване на различни организационни процеси.
- Социо-технически подход.

За да са налице възможности за самостоятелно разрешаване на конфликта (без външна помощ или намеса), е необходимо страните по спора



да водят диалог (да не са прекъснали комуникацията помежду си). Този подход е градивен и затова при наличие на конфликт първоначално усилията се насочват към насърчаване на страните да общуват пряко помежду си и сами да решат възникналия спор.

Когато комуникацията между страните е нарушена и не е възможно да бъде възстановена без чужда помощ, се преминава към някоя от формите за разрешаване с помощта на трета страна. В тази група попадат три основни формата: съд, арбитраж, посредничество (медиация).

Съдът е добре позната (и осветена от времето) специализирана институция за разрешаване на спорове. Сред предимствата на съда можем да посочим следното: основава се върху правото, чиято сила е гарантирана с материалната сила на държавата; има опит и традиции; хората познават тази възможност. Но съдът има и сериозни недостатъци: за значителна част от хората съдебната процедура е скъпа и бавна. Като правило отсъждането удовлетворява повече една от страните и ощетява (реално или като възприемане на решението) другата страна. Налице е „победител“ и „победен“.

Съдебната процедура за разрешаване на спорове може да бъде оценявана и от гледна точка на отговорността. За голяма част от хората е удобно друг (съдът) да поеме отговорността за разрешаване на спора. За част от нас, обаче, това е неприемливо - друг да решава важните за нас неща. С други думи, отношението към съдебната процедура се определя и от степента, в която искаме да носим отговорност за важните решения в нашия живот.

Арбитражът е разновидност на съда. У нас арбитражни съдилища са изградени към Българската търговско-промишлена палата и Българската стопанска камара (има и други). Те се произнасят върху определен тип спорове между стопански субекти. Общото с класическия съд е, че решенията се вземат от трета страна (съд) и са задължителни за страните. Различното: при класическия съд една от страните по спора внася иск и съдът (ако прецени) призовава страната-ответник. За да се гледа дело от арбитражен съд и двете страни по спора трябва да са съгласни проблемът да се внесе за разглеждане именно в арбитражен съд.

Посредничеството (медиацията) при разрешаване на спорове е процедура, при която страните по спора, с помощта на трета - неутрална - страна, се опитват сами да вземат решение. Тази процедура се различава съществено от съда и арбитража. Обърнете внимание: целта на медиацията е страните да бъдат подпомогнати сами да решат спора помежду си. Главните действащи лица в процеса на медиацията са страните по спора и посредникът (медиатор). В някои случаи страните могат да бъдат придружени от свои наблюдатели. За да бъде добър посредник при разрешаването на спорове, човек трябва да развие множество личностни умения и компетентности. Добре организираната процедура за посредничество предлага на страните редица предимства:

- Страните по спора участват *доброволно* в процедурата, по свое желание и убеждение;

- Процедурата е относително *бърза и икономична* (в сравнение със съдебната);
- Страните имат *контрол върху решението*, те сами вземат решението;
- Налице са възможности за *запазване тайната* на взаимоотношенията - това често е много важно;
- При успех (общо решение) страните запазват *добри* (коректни) *взаимоотношения*;
- Процедурата предполага *отговорно отношение при изпълнение* на решението (защото това е общо решение, което удовлетворява всяка от страните);

Ето как изглежда една *примерна процедура на посредничество* при разрешаване на спорове:

Въведение	В началото е важно да се създаде атмосфера на доверие към посредника и процедурата. <i>Посредникът</i> разяснява процедурата и ролите на всеки от участниците. Въвеждат се общи правила, приемливи за всяка от страните.
Установяване на спорния въпрос	Посредникът подпомага страните добре да дефинират спорния въпрос (спорните въпроси). Това предполага всяка от страните да изложи своята версия за спорния въпрос. <i>Посредникът</i> насочва диалога, помага за подреждане на проблемите, задава уточняващи въпроси, обобщава. В края на този етап страните трябва да имат съгласие (споделено виждане) относно спорния въпрос(и).
Обмен на мнения	Целта е вниманието да се насочи към бъдещето, към разбиране позицията на другата страна, към търсенето на решения (а не към споровете в миналото). Важна задача е зад позициите да се разкрият интересите. При необходимост <i>посредникът</i> преформулира и обобщава казаното от страните. Той подчертава значението ("Това очевидно е много важно за Вас!") на проблема за конкретната страна. Сменя ролите ("Как бихте се чувствали не неговото/нейното място?"). Ако е необходимо, посредникът провежда с всяка от страните отделна ("частична") среща. На тези срещи той научава неща, които не се споделят на общите срещи. Това дава ориентири и създава възможности за напредване на процеса.
Създаване на възможности	Целта е да се формулират предложения за решаване на спорните въпроси, да се приемат критерии за оценка на предложенията, да се избере най-подходящото за страните решение. <i>Посредникът</i> насочва разговора към ясни формулировки на предложенията и критериите за оценяването им. Той дискретно подпомага страните в процеса на избора на най-доброто решение.

Споразумение	Целта е позициите да се доближат и да се постигне споразумение по конкретните спорни въпроси. <i>Посредникът</i> подпомага и насърчава страните в търсенето на компромиси (отстъпки), формулирането на текстовете в споразумението (с неутрални думи), придържането към конкретни действия и поведение. Препоръчва се споразумението да бъде: конкретно, измеримо, постижимо, реалистично, определено във времето.
Заклучение	<i>Посредникът</i> обобщава резултатите. Насочва вниманието към свършената работа (това е нещо ценно за страните). Разяснява условията на споразумението. Ако страните не са постигнали споразумение, посредникът обобщава резултатите от общите усилия, подчертава напредъка, изказва благодарност на страните за положените усилия, насърчава страните да потърсят по-късно нови възможности за постигане на споразумение.

ДА ОБОБЩИМ:

- Конфликтът се свързва предимно с отрицателни характеристики на взаимоотношенията (противопоставяне, сблъсък, борба,...), но той може да бъде източник на ценни за хората и организациите резултати.
- Чрез процесния модел се проследява развитието на конфликта в четири фази – нагласи и убеждения, същинско конфликтване, реакция, резултат. Поведенският модел насочва вниманието към потребностите, интересите, мотивите, целите, ценностите, нормите, социалните роли, очакванията, претенциите на въвличените в конфликта. Комуникационният модел поставя акцент върху качеството на общуването.
- При определени условия причини /източници на конфликти могат да бъдат конкуренцията, интересите, различни ценности и убеждения, агресията, изпълняваните организационни роли и много други.
- В условията на конфликт ние можем да се стремим към реализиране на една от следните стратегии: „печеля – губиш“, губя – губиш“, „печеля – печелиш“, „заедно срещу проблема, породил конфликта“.

- Различните индивидуалните стилове на поведение - съперничество, сътрудничество, компромис, отбягване, приспособяване – са комбинация от два фактора: в каква степен се опитваме да наложим собствената си позиция; в каква степен сме склонни да приемем позицията на другата страна.
- При управлението на организационните конфликти ръководителите могат да използват различни стратегии (напр. изясняване на целите и задачите, подходящо разпределение на ресурсите, развитие на подходящи организационни политики и процедури, развитие на междуличностни умения, подобряване стила на лидерство и др.
- В зависимост от характера на конфликта, за неговото разрешаване може да се насърчава диалога между страните, а така също да се използва посредничество, арбитраж или съдебна процедура.

VI. ЗАДАЧИ И УПРАЖНЕНИЯ

♣ Прочетете внимателно цялата тема. Моля, препишете думите и изразите, чието значение не знаете (или не сте сигурни).

♣♣ Срещнахте ли в темата неща, които не разбирате? Препишете ги. Опитайте се да формулирате какво точно не Ви е ясно.

♣♣♣ На кои въпроси, свързани с темата, желаете да получите отговор?

♣♣♣♣ Може би има и други въпроси, които искате да зададете? Моля, направете го.

Задача 1. Разкажете за последния значим конфликт във вашата организация (отдела, дирекцията, семейството, студентската група,...). Използвайте не повече от 100 думи.

Задача 2. Довършете изреченията:

2. 1. Когато говорим за конфликта, в съзнанието ни изникват различни "крилати фрази": ...

2. 2. Конфликтът представлява остър сблъсък...

2. 3. Конфликтът е *противопоставяне*, което възниква поради...

2. 4. Конфликтът може да се дефинира като *различие в интересите* на страните,...

2. 5. Конфликтът се свързва предимно със следните отрицателни характеристики на взаимоотношенията между хората: ...

2. 6. Конфликтът може да бъде *източник на ценни* за хората и организациите *резултати*, а именно:

Задача 3. Прочете внимателно следния текст.

Каменова – «Клюкарката». В нашето предприятие е голям купон – непрекъснато нещо се случва. Ето какво ми разказва Анчето – секретарката на ГОЛЕМИЯ ШЕФ. Идват, значи, при г-н Петров (при ШЕФА, значи), Развигорова и Ангелов. Чакат да влязат, но не си говорят. И всеки гледа в обратната посока. Наострени едни такива... Влизат, значи, при шефа. Какво са си говорили вътре не знам, но по едно време излизат, значи, и шефа им казва: не ме интересува кой е прав и кой крив – не сте малки деца – разберете се и работете като колеги – аз не съм детска учителка да ви решавам караниците. Онези двамата тръгват по коридора, значи, в различни посоки, а шефът продължава: уж интелигентни хора, пък все нещо делят – като че ли им е бащиния...

Станислав Ангелов - малък шеф. Положението е сериозно. Възлагат ти задача и ти казват: давай, ти можеш, знаем че ще се справиш. Цял месец лягах и ставах с този проект и се получи нещо наистина добро. Не че е мое – просто стана добре. Давам го аз на Развигорова. Чела ли го е или не – не знам. И дори нищо не ми казва. Все едно че не съм се бъртал цял месец над него. После научавам от друго място, че проектът за нищо не става, че този Ангелов само много приказва, ама като опре да свърши нещо и т.н. С нея никога не можеш да си сигурен, че си се разбрал – уж се разбираш нещо, а после излиза съвсем друга работа.

Клара Развигорова - среден шеф. Знаете ли защо са загинали великите империи – защото са си играли на демокрация. "Ти какво мислиш по въпроса?" – много важно какво си мисли Сулю и Пулю... Не стига че им даваш хляба в ръцете, ами ще мислят на всичкото отгоре. Ето го и този Ангелов – на една неделя служба – дете се вика, а има претенции да знае всичко. Все иска да се покаже. Ето ти сега – нарочно му дадох този проект и го оставих да покаже какво може. Изобщо не съм го закачала. И накрая – нищо. Кръгла нула. Пък претенци-и-и-и-и... А време няма – сега пак аз трябва да залягам по, за да оправя нещата. Пределно ясно е кой, кой е, кой може и кой не може. Трябва да има ред.

Таня - служителка. При мен идват всички – нали трябва да си оправят документите. И, представете си, какво се случва. Идва Ангелов и вика: Ванче, оная гъска минавала ли е насам? Представяте ли си – да казва на шефката си

гъска? После идва ТЯ – с осанка на императрица. Пести си думите като да са бисери. А казват, че много си разбира от работата, ама на... А Денка от отдела на Ангелов ми казва: виж какво, Ванче, тя му търси колая, ама и той не е вчерашен. Като има да прави нещо, ходи направо.

3. 1. *Кои са основните линии на напрежение в тази организация?*

Кои са причините за очертаните конфликти?

3. 2. *Анализирайте / оценете позициите на Развигорова и Ангелов. Кое в техните позиции е приемливо и кое не?*

3. 3. *Как оценявате позицията на ръководителя на организацията? Как бихте постъпили на негово място?*

3. 4. *Какви организационни проблеми прозират зад очертания конфликт?*

3. 5. *Опитайте са да разграничите позициите (какво декларират) на Развигорова и Ангелов от мотивите „зад“ тези позиции. Ползвайте схемата по-долу.*

Пример:

ПОЗИЦИЯ	МОТИВ
Развигорова: Този, Ангелов, никак не ми харесва...	... защото се прави на много знаещ, а като му дадеш да свърши нещо – никакъв резултат.

ПОЗИЦИЯ	МОТИВ
Развигорова:	
Развигорова:	
Ангелов:	
Ангелов:	

3. 6. Допишете историята с не повече от 50 думи. Какво очаквате да се случи в тази организация през следващите 3 – 6 месеца?

Задача 4. Анализирайте всеки от следните откъси като отговорите на въпроса: *описаната ситуация може ли да се развие в конфликт?* Обосновайте се.

...Вашето място е в обществото, срещу което аз трябва да се боря, но вие се чувствате много добре в него... (Ф. Кафка, „Процесът“)	
- Един прекрасен човек спасява живота на брат ти и изпива една глътка или няколко глътки, а ти го наричаш къркач. Не си роден, за да живееш с хората. - Не съм го нарекъл къркач. Попитах само татко, за да разбере дали обича да кърка. Нямам нищо против	

пияниците. Искам само да разбера кой е къркач и кой не е. (Ъ. Хемингуей, „Острови на течението“)	
...Второ, в материален аспект, вече няма за какво да се воюва. С установяването на самозадоволяващи се икономики, при които производството и потреблението са нагодени едно към друго, боричкането за пазари – главна причина за предишните войни, е прекратено, а съперничеството за суровини вече не е въпрос на живот и смърт... (Дж. Оруел, „1984“)	

Задача 5. При **съперничеството** наблюдаваме силен стремеж да се наложи собствения интерес за сметка на другата страна. Стилът **приспособяване** означава да пренебрегнем собствените интереси като дадем предпочитание на интересите на опонента. **Отбягването** е такъв стил на поведение, при който е налице отдръпване от решаването на проблема. При **компромиса** се търси частично удовлетворяване и на двете страни. **Сътрудничеството** е стремеж да се работи заедно с другата страна, за да се удовлетворят в максимална степен нуждите и на двете страни.

5. 1. Разкажете случай от вашата практика, който показва *компромисен* стил на поведение в условията на конфликт.

5. 3. А сега се върнете към *Задача 1*. (...последния значим конфликт във вашата организация) Характеризирайте поведението на страните в конфликта като използвате описанието на поведенските стилове.

Задача 6. Вие сте ръководител на отдел, в който работят млади и амбициозни юристи и икономисти. Предоставен ви е ресурс за осъществяване на програма "Превенция на конфликтите в работния екип". Представете структурирано програмата, която искате да реализирате.