

Конфликтът

от Симеон Христов в [Мениджмънт и лидерство](#)



Всички възникващи взаимоотношения между двама или повече субекти рано или късно водят до **конфликт**. “Избухването на конфликти” е възможно както между хората като индивиди, така и между участниците в една група, различни групи в организацията, между различни организации.

Какво представлява конфликтът? Каква е неговата същност?

За конфликта, както за всяко понятие от теорията на управлението съществуват множество дефинитивни определения. Възприел съм едно от тях, съобразно което **конфликтът е процес в основата на който има антагонистични (непримирими) противоречия на участващите страни по повод на решението на даден въпрос или по даден проблем.**

Конфликтът е нещо обикновено, естествено. Неговите ефекти – положителни или отрицателни зависят от това дали конфликта се управлява или се остава на самотек. Колкото и странно да звучи това за някои и теорията, и практиката в управлението доказват с безброй примери необходимостта от управление на конфликтите в организацията. А тяхното управление започва от знанието – каква е природата на конфликта, какви са възможните причини за него, каква е типологията на конфликтите, как протича процеса на конфликта и т.н.

Причини за конфликта

Истинските причини за конфликтите независимо дали са между хора, вътре в една [група от хора](#) или между самите групи в една организация трябва да се търсят в шест области:

1. Зависимост при изпълнение на задачите

Тази причина възниква по съвсем естествен начин между отделите в организацията, когато става дума за използване на ресурси – финансови, материални, човешки, информация. Колкото по-голяма е зависимостта между отделите в процеса на работа, толкова по-голяма е и вероятността от потенциалния конфликт.

2. Разпределение на ресурсите

Обикновено организациите работят с ограничени ресурси. Всеки отдел се стреми обаче към такова количество ресурси, което според него е “безкрайно нужно”.

3. Несъвместимост на целите

Обикновено тази причина за конфликт се появява при лошо планиране. Представлява много сериозна причина за конфликти между отделите, тъй като целите са както знаем в основата на дейността.

4. Различия в комуникацията и стила на лидерство на отделите

Например отделът по иновации се управлява по-демократично, тъй като резултатите от труда на персонала по иновациите могат да се видят само в перспектива.

Управлението на производството обаче е ориентирано към комуникации и лидерство, с помощта на които се постигат бързи резултати. Това безспорно има значение и при планиране на цели, и при разпределение на ресурсите, както и във взаимната зависимост при изпълнение на задачите и пр.

5. Несигурност

Тази причина за конфликт е резултат от околната среда, но рефлектира върху целите, задачите и ресурсите на отделните единици в организацията. Коригиращите действия в процес на контрол увеличават или намаляват обема на задачите, начините на постигането, ресурсите и с това се засягат интересите на някои отдели (групи).

6. Система на възнаграждения

Системата за възнаграждения има много широк спектър на влияние върху конфликтите, особено когато не е предвидена комуникация по повод на възнагражденията. Липсата на информация, а също така и непълната и неясна информация как се формират възнагражденията, конфронтира хората.

Типове конфликти

Най-често типологията на конфликтите се разглежда по два признака: според равнищата на конфликта и според последиците от него.

Според равнищата на конфликта в организацията се очертават четири основни типа конфликти:

1. Вътрешноличностен конфликт

Този тип конфликт не съответства на определението, което дадох за конфликта по-горе. Неговите конструктивни последствия обаче са аналогични на последствията на другите типове конфликти.

Вътрешноличностният конфликт се появява, когато индивидът разбере несъвместимостта на целите, които му се определят и личните му възможности и роля. На това равнище на конфликт се развиват силни чувства, вътрешни емоционални състояния и волеви процес.

2. Междуличностен конфликт

Развива се, когато два индивида изразяват несъгласие относно цели, действия, решения, резултати и т.н. Причините за този конфликт се крият в различните възприятия на двамата, различна мотивация, различен стил на усвояване, различия в стила на даване на оценки и други вътрешни индивидуални различия между хората.

Този конфликт в работата се проявява по различни начини. Така например, ръководителите на отдели могат да попаднат в междуличностен конфликт в борба кой да получи повече от ограничените ресурси или да получи одобрение на своя проект.

3. Вътрешногрупов конфликт

Появява се и се развива главно заради интелектуалните различия (а оттам и разлики в поведението) между членовете на групата. Освен това този тип конфликт се основава и на емоционалните реакции на членовете на групата по повод на някаква ситуация.

4. Междугрупов конфликт

Този конфликт възниква между групи, а групите както е известно са формални и неформални. Така например това са разногласия между линейния и шабен персонал. Линейните ръководители могат да отхвърлят препоръките на шабни специалисти и да изразяват недоволството си от тях, което води до противопоставяне.

Според последиците, които конфликтът има, типологията на конфликтите очертава други типове конфликти. Например, [конструктивни конфликти](#) и деструктивни конфликти, т.е. те водят до повишаване на ефективността на организацията или водят до намаляване на личната удовлетвореност, груповата сътрудничество и ефективността на организацията.

Етапи в развитието на конфликта

Конфликтът е динамичен феномен. Конфликтът на четирите равнища и типа, които разгледах по-горе, се развиват поэтапно. Те се трансформират от едно състояние в друго, докато затихнат.

Едно от изискванията за управление на конфликта е доброто разбиране на това последователно развитие на конфликта. Някои конфликти могат да бъдат отстранени още в началото, ако се разпознаят симптомите на началния етап.

Освен това техниките за въздействие на всеки етап от динамиката на конфликта са различни, поради което трябва да се познават.

При първият, или **латентен етап на конфликта**, условията за конфликт (причините) вече са създадени. Конфликтът се развива на вътрешноличностна основа. Индивидите приемат тези причини като фрустриращи условия, изпитват несъгласие с тях, непримиримост, вътрешно напрежение.

През втория етап на конфликта – това е **възприемането на конфликта**, хората знаят, че конфликтът съществува. Всеки вижда нещата от своя гледна точка, възприема ги различно и ги интерпретира.

През третия етап конфликтът се **персонализира**. Развиват се чувства, нагласи, вземат се някакви решения. Интересното тук е, че причините породили конфликт се приписват на другата страна в конфликта и вместо агресия срещу причините, се развива агресия срещу другата страна.

През четвъртия етап от развитието на конфликта, имаме **демонстрация на конфликта** – това е открит сблъсък между страните. Последниците са различни. Противно на очакванията на някои, всеки конфликт има позитивни и негативни последици. Позитивните последици са, че конфликтът спомага за развиване на идеи, търсене на нови подходи, разкриване на отдавна съществуващи проблеми, изясняване на позиции, усилване на интереса и творчеството.

Колкото до негативните последици от конфликта, то те са най-вече следните: несигурност и заплахи, увеличаване на дистанцията между хората, пораждање на недоверие и подозрителност, фокусиране върху тесни личностни интереси, съпротива.

В резюме

Противно на очакванията, конфликтът е нещо естествено, следователно трябва да сме подготвени за това че такъв може да възникне винаги, когато има [хора и взаимоотношения помежду им](#). Колкото повече научаваме за неговата природа, толкова по-добри са възможностите да управляваме конфликта така, че той да създава повече положителни резултати.