

КОНФЛИКТЪТ НА РАБОТНОТО МЯСТО – ПРИЯТЕЛ ИЛИ ВРАГ

Цв. Валентинова

Сектор „Обща медицина“, МУ – Плевен

Резюме. Конфликтите, възникнали на работното място, са сериозен проблем при работа в екип. В статията са анализирани основните причини за възникването на конфликти, техните положителни и отрицателни последици върху организационния климат и изпълнението на дейността, както и препоръчителните подходи за разрешаването им.

Ключови думи: конфликти, междуличностни взаимоотношения, стилове за решаване на конфликти

Ts. Valentinova. CONFLICT IN THE OFFICE – FRIEND OR ENEMY

Summary. Conflicts between staff members are a serious problem in a team work. This paper analyses the main conflict causes, some of the positive and negative consequences for work performance as well as the most advisable approaches to conflict solving.

Key words: conflict, interpersonal relations, conflict solving styles

Понятието "конфликт" се характеризира с голямо разнообразие на съдържанието и на определенията за него. Същността на конфликта (от лат. *conflictus* – сблъсък, удар, борба) се определя като ситуация на антагонистични отношения между хората в една група или между различни групи, като психолозите подчертават, че това противоречие е свързано и със силни емоционални преживявания [1, 2, 4, 5, 6]. Като един важен и често присъстващ в човешките отношения процес конфликтът е бил и продължава да бъде обект на многобройни изследвания. По отношение на неговото значение дълго време са си съперничели две разбирания [5, 7, 8]:

◆ Според първото конфликтът е деструктивен за междуличностните взаимоотношения процес и трябва винаги да бъде избягван. Негативните му страни се свързват с големите емоционални, а понякога и материални загуби от участието в него, с влошаване на социално-психичния климат на работното място, влошаване качеството и производителността на работата, намаляване на взаимодействието и доверието между хората, ангажирани в конфликта, и трудно възстановяване на деловите отношения впоследствие.

◆ Според второто конфликтът има конструктивен ефект за човешките взаимоотношения и всъщност, колкото и странно да из-

глежда, понякога дори е необходим. Той води до получаване на нова информация и изясняване на индивидуалните гледни точки, стимулира към изменение и развитие, дава нови идеи, адаптира хората към ситуацията, разрушава синдрома на покорство при подчинените, сваля напрежението от натрупаното несподделено недоволство.

Това означава, че конфликтът може да бъде както полезен, така и вреден за екипната работа. Разрушителният му ефект се проявява тогава, когато той протича на много високо или на много ниско ниво. Конфликт, протичащ на много ниско ниво, може да остане незабелязан, да не намери съответно решение и да доведе до сериозни последствия в бъдеще. Конфликт, протичащ на много високо ниво, води до силна стресова ситуация, разрушава сплотеността в екипа и вътрешните комуникации.

Конфликтите винаги са съществували, съществуват и ще продължат да съществуват – те са неотменна част от човешките взаимоотношения. Възможности за тяхното възникване има във всяка сфера от човешката дейност – в това число и в медицинската. Понеже те са неизбежни, важното е не да бъдат избягвани, а да бъдат решавани ефективно. За правилното протичане на този процес трябва да се започне с разбиране и по възможност – отстраняване на причините за конфликта.

Като причина (или обект на конфликта) се определя конкретната ценност (материална или нематериална), към притежанието на която се стремят опонентите. Тя може да е една и съща, но може и да се различава от предмета на конфликта – обективно или субективно възприемания проблем, по повод на който възниква спорът. Някои причини са свързани с обстоятелствата, а други – с особеностите на хората, въввлечени в конфликта. Те са толкова разнообразни, колкото и самите конфликти, но най-честите могат да бъдат представени в две основни групи [5, 6, 8, 12]:

➤ *Причини от организационен характер:*

– Неправилно разпределяне на задачите между отделните участници в екипа, неясни или неразумни организационни норми и стандарти;

– Неправилно разпределяне на ресурсите – време, финансови средства, материали, персонал;

– Лоша вътрешна комуникация – непълно споделяне или прикриване на информация между участниците в екипа;

– Несправедлива система за възнаграждение – неправилно разпределяне на възнагражденията или липса на информация и възможности за комуникация по този въпрос;

– Незадоволителни условия за работа.

➤ *Причини от личностен характер:*

– Липса на делови качества – слаба мотивация за работа, липса на достатъчно опит, нарушения на професионалната етика, като прехвърляне на вина, завишаване на резултатите от собствената дейност, прехвърляне на своите задължения върху друг член на екипа;

– Липса на желание и умения за работа в група – склонност към силно изразен индивидуализъм, грубо отношение към околните, непоносимост към критиката, пренасяне на негативните емоции, породени извън екипа, върху хората, с които се работи в момента;

– Несъвместимост на целите – конфликт между индивидуалните и груповите цели.

След откриването на точните причини за конфликта следващата стъпка е коригирането на проблема по подходящ начин. Намирането на решение, еднакво задоволително и за двете страни (*интегриращ стил* за разрешаване на конфликта), е най-трайният вариант за решаване на проблема. При този стил обаче невинаги е възможно намиране на такова решение. При невъзможност за прилагането на интегриращия стил може да се търси разрешение, основано на компромис, осъществен от двете страни (*компромисен стил* за разрешаване на проблема). Възможен вариант е да се направи компромис само от страна на единия участник в конфликта (*усложлив стил*), който се базира на стремежа да се насърчи сътрудничеството и кооперацията, макар и с цената на известно отстъпление от собствените интереси. Проблемът при този подход е, че понякога решението е нетрайно, тъй като се фокусира повече върху симптомите, а не върху същността на проблема, а освен това поставя едната страна в позицията на губещ. Подходящо е приложението му при по-леки и несъществени проблеми, възникнали в хода на общата работа. В редки случаи е възможно прилагането на доминиращия стил, при който решението се налага еднолично – само от едната страна, която разполага с някаква власт (формална или неформална). Единственото му предимство е бързината на взетото решение, но често то е нетрайно, тъй като води до недоволство, брожение и дори до саботиране на решението. Този стил е подходящ само в случаи,

когато трябва да се приеме непопулярно, но твърде значимо решение за кратък срок. Твърде изкусително е в трудни ситуации да се приложи т.нар. *избягващ стил* – проблемът се избягва пасивно (като се премълчава) или активно се потиска зреещият конфликт. Това също води до временни решения. Подходящ е за прилагане при решаване на тривиални проблеми или в случаите, когато цената на конфронтацията е твърде висока и не се оправдава от постигнатото с намеса в конфликта [1, 4, 5, 7, 8, 9, 10].

Описани са много препоръки относно правилното разрешаване на конфликтите, но по-малко се обръща внимание на най-честите грешки и негативни модели на поведение по време на този процес. *Основните "врагове" на ефективното решаване на конфликта трябва да се търсят в няколко направления:*

- Силното желание да обясним своята позиция първи, преди другата страна да е успяла да изложи възгледите си.

- Неумението за ефективно изслушване на другите по време на конфликт. Много хора смятат, че изслушването означава само мълчаливо изчакване на техния ред да говорят. Всъщност ефективното слушане включва реални усилия да се разберат позицията и нуждите на другата страна.

- Естествените страхове, проявяващи се в хода на едно неразбирателство – страхът, че няма да постигнем желаното, страхът да не загубим нещо скъпо или да не изглеждаме глупави, жалки или губещи.

- Възприемането на конфликта като конкурентна ситуация, в която само едната страна може да спечели, а другата задължително губи.

- Наличието на изкривявания по отношение на възприемането на конфликтната ситуация, които включват:

- "Огледален образ" – това е илюзията за собствената невинност и благородство – участниците в конфликта възприемат себе си като абсолютно прави и невинни и обвиняват единствено другата страна за всички възникнали проблеми;

- "Двойни стандарти" – участниците в конфликта приемат, че едно и също нещо е позволено за тях, но не и за другата страна;

- "Поляризирано мислене" – позициите на страните в конфликта се възприемат като "само добри" или "само лоши" – няма средни положения;

- "Мъжествен аз-образ" – всяка отстъпка от собствените позиции се възприема като проява на слабост и е недопустима;

– „Сламката в чуждите очи” – тенденцията да се отчитат само чуждите грешки и да се игнорират собствените [1, 7, 8, 12].

Ако по време на конфликта и двете страни успеят да се освободят от тези погрешни и заблуждаващи представи относно спорната ситуация и нейните възможни решения, те ще преминат през един конструктивен конфликтен процес, който не само няма да влоши работата, а дори може да ги стимулира към по-високо ниво на изпълнение и развитие.

Библиография

1. А н д р е е в а, Л. Социално познание и междуличностно взаимодействие. С., УИ „Св. Кл. Охридски”, 1998, 516 с.
2. А н д р е е в а, М. Управление на персонала. Варна, ИК Галактика, 1995, 151 с.
3. А р м с т р о н г, М. Наръчник за управление на човешките ресурси. Бургас, Делфин прес, 1993, 270 с.
4. Г о р а н о в, М. и др. Основи на общата медицинска практика. Плевен, Университетско издателство, 2001, 318 с.
5. И в а н о в, Л. и Ж. Големанова. Болничен мениджмънт. С., НЦОЗ и Швейцарска агенция за развитие и сътрудничество, 2005.
6. К а м е н о в, К. и М. Андреева. Управление на персонала. Свищов, Изд. Ценов, 1994.
7. Х р и с т о в, С. и Т. Христова. Управление на човешките ресурси. Варна, Университетско издателство, 2001, 263 с.
8. Ц е н о в а, Б. Управление на конфликти в организациите. – Соц. мед., **14**, 2006, № 1-2, 19-23.
9. G o r d o n, J. R. Organizational Behavior: A Diagnostic Approach. London, Allin and Bacon, 1993.
10. H e i n, E. C. Contemporary Leadership Behavior. London, Scott, Foresman/Little, Brown, 1990, 512 p.
11. M o x o n, P. Building a Better Team. N. Y., Gower Publ., 1994, 566 p.
12. R o b e r t, M. Managing Conflict From the Inside Out. San Diego, University Associates, 1982, 438 p.

✉ *Адрес за кореспонденция:*
Цв. Валентинова, дм, гл. асистент
Сектор "Обща медицина"
Медицински университет
ул. „Кл. Охридски” № 1
5800 Плевен
email: tsvm2002@yahoo.com