



МОДЕЛ ЗА ОВЛАДЯВАНЕ НА КОНФЛИКТНИТЕ СИТУАЦИИ ПРИ ПЕДАГОГИЧЕСКИЯ ПЕРСОНАЛ В УЧИЛИЩЕ

Наталия Георгиева Антонова

СУ „Любен Каравелов“, гр. Несебър

MODEL FOR MANAGING CONFLICT SITUATIONS IN THE TEACHING STAFF AT SCHOOL

Natalia Georgieva Antonova

Secondary school “Luben Karavelov“, Nessebar

Abstract: *The “management – conflicts” relationship is complex and multifaceted. In a conflict situation, everyone follows their own pattern of behavior. In order to manage conflicts well, we need to master different styles of behavior and, of course, to be able to apply the most appropriate for the specific situation. Here we will consider an example model for managing conflict situations with pedagogical staff.*

Keywords: *Model, managing, conflict, pedagogical team, work team.*

Връзката „управление-конфликти“ е сложна и многостранна. В конфликтна ситуация всеки следва свой модел на поведение. За да управляваме добре конфликтите, е нужно да владеем и различни стилове на поведение и, разбира се, да съумеем да приложим най-подходящия за конкретната ситуация. Някои от тях са:

- Съревнование - стремежът и двете страни да постигнат удовлетворение на своите интереси чрез използване на сила или убеждаващи умения. Този стил е полезен, когато трябва да се вземе спешно решение или другата страна използва ситуацията в своя полза. Но много често хората се чувстват наранени и негодуват, когато този подход е използван не на място.
- Приспособяване - жертване на собствените интереси в името на другите. Подходяща стратегия, когато решението на проблема е по-важно за другата страна и спокойствието е по-важно от победата или когато искаме да имаме услуга „за връщане“.
- Компромис - опит да се намери решение, което да удовлетвори страните поне частично, като от всеки се очаква да жертва нещо. Подходяща тактика, когато цената на конфликта (време, нерви) е по-голяма от цената на загубата и когато опонентите са с еднакво силни аргументи.
- Избягване на конфликта - нежелание за сътрудничество, но и липса на стремеж към постигане на собствените цели. Представява прехвърляне на отговорността за решението на друг или приемане на най-лесното решение. Може да се прилага при дребни различия и когато има някой, който е в по-добра позиция да разреши проблема, но това е по-скоро неработещ подход.



- Сътрудничество - когато участниците в ситуацията стигат до алтернативно решение, което напълно удовлетворява и двете страни. Тази стратегия се използва, когато най-доброто решение може да се очаква само след сравняването на много гледни точки и когато ситуацията е твърде трудна за взимане на решение.

Важен момент при управление на конфликтите е да слушаме внимателно събеседника си. Ако искаме да го спечелим, трябва да му отдадем цялото си внимание, като го слушаме внимателно - с разбиране, но и с обратна връзка от наша страна. Стремещт на всеки човек е другите да слушат какво им говори, защото това го кара да се чувства значим. Преди да реагираме, трябва да осъзнаем какво чуваме, дори да не сме съгласни с него. Изслушваме внимателно и след това повторяме накратко какво сме чули, без да даваме оценка и да анализираме. Перифразата е повторение на същността на това, което е казал говорещият, с цел получаване на повече информация и доизясняване на ситуацията. Затова ще ни помогнат изрази като: “Ако правилно съм разбрал/а”, “С други думи...”. Едва накрая изказваме нашето виждане по проблема. Когато слушаме, е необходимо да поддържаме контакт с очи; да накланяме леко глава към говорещия; леко да поклащаме глава, за да е ясно, че слушаме и разбираме; да слушаме активно. По време на слушане не трябва да отвличаме вниманието си с нищо странично; да не си отбелязваме грешките на този, който говори; да не блуждаем, правейки се, че слушаме; да не прекъсваме събеседника си. Според социологическо проучване при събеседване с група, само около 20% от събеседниците слушат внимателно (мълчаливо, без прекъсване), а едва 12% от тях слушат активно (с обратна връзка към говорещия). Друг важен момент при управлението на конфликтите в педагогическия колектив е да се изразяваме ясно и пълно. Да даваме на човека отсреща възможно най-пълна информация за нашите действия или позиция по проблема, без да очакваме той да е наясно или да следи действията ни във всеки един момент. Наблягаме върху това, че изказваме нашата гледна точка, като използваме повече Аз-послания. Когато човек слуша друг, в главата му върви процес на възпроизвеждане опита на говорещия. Колкото повече аспекти на проблема ние споделяме с лесните за възприемане Аз-послания, толкова по-точно ще възпроизведе и разбере нашето виждане опонентът в спора. Изказването по този начин изглежда по-дълго от нормалния ни начин на общуване със събеседника. Ако вземем предвид колко време губим всеки ден за доуточнения и разяснения, ще се убедим, че когато се изразяваме пълно, ще ни отнема по-малко време. За по-лесното управление на конфликтите в училище ръководителят трябва да възприема оплакванията и критиките като молби. За да получим максимум сътрудничество, когато е възможно, трябва да изискваме от подчинените нужното, като използваме позитивен, ориентиран към резултата език, и избягваме генерализирането и фрази като „защо”, „длъжен сте”, „не трябва” или „някой трябва да”, по-добро въздействие биха имали въпросите „как”, „какво”, „кога”, „дали”. Въпросите, които започват със „защо”, обикновено изискват оправдателно поведение и настройват събеседника отбранително, а тези, които изискват отговори като „да” и „не” по-скоро затварят хората и не ги предразполагат да ни кажат повече за ситуацията. Затова е препоръчително конкретни, кратки и ясни въпроси да се задават само ако трябва да уточним проблем. Като изказваме и собствено отношение към проблема, ще получим най-бързо нужната информация. Най-добре е да задаваме въпроси, които предполагат отговор в свободна форма. Те ще ни помогнат да предразположим събеседника и разговорът да е в тон на сътрудничество. И най-важното, когато получаваме критики, да ги приемаме като молби за действия, а не лично. По време на възникнал конфликт понякога е от значение за неговото отшумяване да се демонстрира разбиране и подкрепа. Желателно е да се игнорират неприятните



елементи в ситуацията и в поведението на подчинения педагогически колектив. Запазването на спокойствие е важно, защото в обратния случай конфликтът ще се задълбочи. Демонстрацията на персонална грижа и разбиране са ключът към успешното професионално и лично общуване. Един начален опит за „влизане“ в проблематиката и разрешаването на конфликтни ситуации може да включва похвалата, наказанието или доброто заплащане, като най-чести причини за възникване на конфликтни ситуации в педагогическия колектив. Похвалата може да стимулира, когато е навременна, справедлива, желана, искрена, когато изразява положителна оценка и признание, но когато се схваща като несправедлива, може да дестимулира. Пример за дестимулираща похвала е, когато ни хвалят, но не защото сме направили нещо както трябва, а водени от други подбуди. Наказанието може да стимулира, когато е навременно, справедливо и е наложено по начин, който не уронва авторитета, а по-скоро подчертава авторитета на наказания, но може да дестимулира, когато се схваща като несправедливо и е наложено по начин, който уронва авторитета и доброто име на потърпевшия. Доброто заплащане може да стимулира, когато е навременно и справедливо, но може да дестимулира, когато е прекомерно закъсняло и/или несправедливо.

Разсъжденията по темата дават основание да се направи извод, че конкретните организационни явления влияят върху хората многопосочно в зависимост от конкретните им характеристики и начин на реализация, както и от конкретния организационен контекст. Ключът към разбиране на влиянието им обаче е в тяхното възприемане, интерпретация, оценка.

Затова, когато разрешаваме организационни конфликти, задължително трябва да имаме предвид две групи явления:

- обективната връзка между нещата;
- начина, по който страните в конфликта възприемат и оценяват тази обективна връзка.

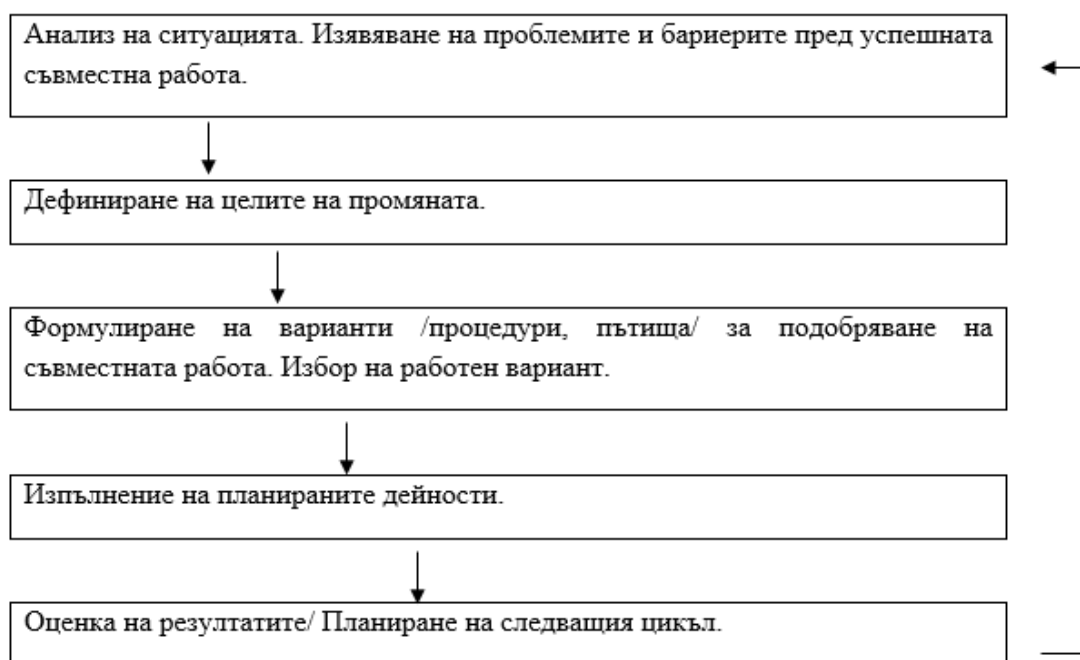
Това са проблемите, чиято интерпретация в най-висока степен влияе върху мотивирането за добри трудови постижения. Всяко от посочените явления може да се разглежда като потенциален източник на конфликти - в зависимост от обективните си характеристики и начина, по който се възприема от сътрудниците. Проблемът за ограничителните организационни въздействия върху личността може да се разгледа и върху друга плоскост – доколко организацията има правото да въздейства върху сътрудниците в съответствие със собствените си представи за дължимото организационно поведение. Обикновено се счита, че организацията има право да регламентира трудовото поведение, състоянието на работното място и работното време. И няма право да се занимава с политическата, религиозната и етническата принадлежност на сътрудника, неговите предпочитания към организиране на свободното време и т.н. Въпросите за правото на организацията да регламентира от сътрудниците и правото на сътрудниците да бъдат независими се решава конкретно в зависимост от характера на производството и производствените технологии, средата – външна и вътрешна, възгледите на управленците и сътрудниците за дължимо, допустимо – недопустимо и т.н. Сред често дискутираните проблеми са тези за поведението на сътрудниците вън от организацията /работното място/. По принцип се приема, че това е елемент на частния живот на отделния човек, но доколкото поведението извън организацията може да бъде свързано и да оказва значително влияние върху интересите



на организацията, това поведение също може да бъде обект на регламентиране. Това важи изключително за училището като образователна институция и за педагозите, които осъществяват учебно-възпитателния процес.

Успешните работни екипи са изключително ценни за училището. Те осигуряват постигането на организационните цели по икономичен начин и са алтернатива на „колективното губене на време”. Екипът се определя като „относително постоянна група, съставена за регулярно изпълнение на определен кръг задачи и предполагаща съчетаване на дейностите на членуващите в нея индивиди.” Като основни черти на екипа се разглеждат: обединяването на общите усилия на членовете, което се осъществява чрез сътрудничество и/или координация, взаимното доверие, единството („спояването”), разбирано като доминиране на груповата самоидентификация („ние”) над индивидуалната („аз”). Изграждането на успешни работни екипи се разглежда като задача /техника, метод/ на организационното развитие. То се определя като „процес на диагностициране на работните процедури и моделите на взаимодействие в рамките на работната група.” Основната цел е да се подобри цялостната работа на организацията чрез подобрения в работоспособността на екипите, като вниманието се насочва към работните процедури и междуличностните взаимоотношения, а така също към ролята на лидера в отношението му към членовете на групата.

Една примерна програма за изграждане на успешни работни екипи може да бъде структурирана по следния начин:



Фиг. 1. Програма за изграждане на успешни работни екипи

При реализирането на описаните етапи се решават проблеми (вкл. конфликти) от различно естество. Като ориентир при оценка успеваемостта на работния екип могат да се приемат следните критерии:



Организационна атмосфера	Спокойна, приятна, неформална. Сплотеност, съпричастност.
Трудови задачи	Ясно определени. "Правилата на играта" са справедливи и общоприемливи.
Отношение към другия/другите	Взаимно изслушване, внимание към другите мнения, дискусия. Собствена позиция. Споделящите преобладаващото мнение не се стремят да го наложат на другите.
Йерархия/принос	Приносът на сътрудника е по-важен от мястото му в йерархията.
Конфликти	Спори се за идеи и методи на работа, а не за личностите и звената.
Контрол	Самоконтрол, отговорност.
Решения	Стремеж към съгласие, избягва се налагане мнението на мнозинството над малцинството.
Комуникация	Многопосочна, добра взаимна информираност „надолу“ и „нагоре“, зачитане на личните разбирания в контекста на личното участие.

Фиг. 2. Критерии при оценка на успеваемостта на работния екип.

Теорията и практиката показват, че по-голямата част от причините за възникване на конфликти в педагогическия колектив са свързани с дейността на ръководството. С други думи преди да търсят причините в подчинените, ръководителите трябва да ги потърсят в себе си, в своите действия и бездействия, защото отговаряме не само за това, което правим, но и за това което не правим. Успеваемостта на управлението се повишава и се подобряват вътрешно и външноорганизационните комуникации, ако ръководителят е колкото критичен към своите подчинени, толкова и самокритичен.

Литература

- [1] Ангелов, А. Основи на мениджмънта, изд. Тракия-М., (1998).
- [2] Андреева Г. Социално познание и междуличностно взаимодействие, С., изд. Лик., (1999).
- [3] Джонев С. Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения, С., (1990).
- [4] Джонев С. Мениджмънтът е човешко общуване, С., (1991).
- [5] Илиев Вл. Психология на разговора, изд. Лега Артис, (2002).



- [6] Лойков Кр. Водене на преговори и решаване на конфликти, Пловдив, ИМН., (2008).
[7] Паунов М. Организационно поведение, С., (1993).

За контакти:

Наталия Георгиева Антонова

natalia_georgieva@abv.bg