

# КОНСТРУКТИВНИ СТРАТЕГИИ ЗА РЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ: ПОДХОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА КОМУНИКАЦИЯТА И СЪТРУДНИЧЕСТВОТО

*Гл. ас. д-р Петя Ангелова*

*Икономически университет – Варна*

## CONSTRUCTIVE STRATEGIES FOR CONFLICT RESOLUTION: APPROACHES AND TECHNIQUES FOR BETTER COMMUNICATION AND COOPERATION

*Chief Assistant Professor Petya Angelova, PhD*

*University of Economics – Varna*

**Резюме:** Зачестяващите случаи на конфликтни ситуации в образователните организации правят проблема актуален и налагат разработването на подходящи стратегии. Сътрудничеството и добрата комуникация са съществени за техния успех. Целта на настоящия доклад е да обобщи научните данни и изследвания, които разглеждат важноста на конструктивното решаване на конфликти в образователната сфера и да предостави препоръки за употреба на подходящи техники и подходи при разработване на стратегии и програми за управление на конфликти в училищата и университетите.

**Ключови думи:** *управление, конфликти, комуникация, образование*

**Abstract:** Conflict situations in educational organizations are not rare nowadays. That makes the problem significant and requires the development of effective strategies. Cooperation and good communication are essential for their success. The objective of the present report is to resume scientific data and findings which refer to the importance of constructive conflict resolution and to reveal the requirements for the successful use of appropriate communication and cooperation techniques and approaches for the development of conflict management strategies and programs in schools and universities.

**Keywords:** *management, conflicts, communication, education*

### **Въведение**

Конструктивното решаване на конфликти е от съществена важност за образователната сфера днес. През последните години зачестиха случаите на агресия между ученици и между обучаващи се

и преподаватели. Конфликтните ситуации ескалират сравнително лесно и стават все по-срещано явление в образователните организации, а разрешаването им се оказва предизвикателство за всички. Поради своето влияние върху образователния процес и социалното развитие на учащите, те не трябва да се negliжират. Конфликтите в учебна среда най-често са резултат от разнообразни причини, като: различия във вижданията, несъвместими личностни характеристики, проблеми с управлението на класа или университетската среда и др., но оставени „необгрижени“ биха могли да доведат до нежелани последици за образователните организации. Това превръща конструктивното решаване на конфликти в дейност от изключителна важност за нормалното им функциониране. От начина, по който се преодоляват различията, зависят и крайните резултати от образователния процес.

Целта на настоящия доклад е да обобщи научните данни и изследвания, които разглеждат важността на конструктивното решаване на конфликти в образователната сфера и да предостави препоръки за употреба на подходящи техники и подходи при разработване на стратегии и програми за управление на конфликти в училищата и университетите.

## **Изложение**

### **1. Разбиране за конфликта**

Конфликтите в образователните организации се отличават с известна специфика. Тя се дължи преди всичко на големия обем интеракции между различни участници и нива в образователната система. Наличието на множество заинтересовани страни (ученици/студенти, родители, преподаватели, ръководство на учебното заведение, образователни и държавни институции), които изпълняват различни роли в образователния процес и в определени ситуации могат да се окажат с разминаващи се интереси, се явява фактор, който стимулира появата на конфликти (Пощова, Б. 2013). В най-общ смисъл конфликтът в образованието се разглежда (Valente et al. 2020) като ситуация на несъгласие между индивиди или групи по отношение на идеи, интереси, принципи и ценности в рамките на образователната общност. Това прави трактовката на понятието

доста широкообхватна. Като се има предвид обаче, че според проучванията (Нойботъа, А.М. 2014) най-често възникват конфликти в отношенията между самите обучаващи се и между тях и преподавателите, в настоящата разработка ще се фокусираме основно върху тях.

## 2. Видове конфликти в образователните организации и причини за възникването им

В научната литература (Пощова-Николаева, Б. 2013) различните видове конфликти се класифицират по разнообразни критерии. В таблица 1 по-долу са представени само две от най-популярните класификации на конфликтите в организацията. В първата конфликтите са разделени по видове според участниците в тях, а във втората – според причините за възникването им.

Таблица 1

Видове конфликти според участниците и причините за възникването им

1) Видове конфликти според участниците	Описание	Пример
Вътрешноличностен конфликт (Intrapersonal Conflict)	Конфликтът възниква вътре в самия индивид, когато той изпитва противоречия между различни желания, нужди или цели	Стрес от претоварване, дилема при вземане на решения, конфликт между лични и професионални ценности
Междупersonален конфликт (Interpersonal Conflict)	Конфликтът възниква между двама или повече индивиди в организацията	Различия в мнения, личностни сблъсъци, конкуренция за ресурси или позиции
Вътрегрупов конфликт (Intragroup Conflict)	Конфликтът възниква в рамките на една и съща група или екип	Спорове за задачи, разногласия относно методите на работа, конфликти между подгрупи в екипа
Междугрупов конфликт (Intergroup Conflict)	Конфликтът възниква между различни групи или отдели в организацията	Конкуренция за ресурси, различия в цели и приоритети, организационни бариери

2) Видове конфликти според причините за възникването им	Описание	Пример
Конфликт на интереси (Conflict of Interests)	Конфликтът възниква, когато различни страни имат противоположни интереси, цели или приоритети	Спорове за разпределение на бюджети, конкуренция за клиентска база
Конфликт на роли (Role Conflict)	Конфликтът възниква, когато индивидите изпитват неяснота или противоречие в своите роли в организацията	Конфликт между очакванията на различни ръководители, сблъсък между лични и професионални роли
Конфликт на задачи (Task Conflict)	Конфликтът възниква във връзка с определени задачи или процеси в организацията	Разногласия относно целите на проекта, методите за изпълнение на задачи, разпределението на отговорностите
Конфликт на ресурси (Resource Conflict)	Конфликтът възниква поради ограничените ресурси, които трябва да бъдат разпределени между различни звена или индивиди	Спорове за бюджет, време, персонал или материали

*Източник: Авторска разработка.*

Образователните организации не правят изключение от правилото и конфликтните ситуации в тях лесно могат да бъдат класифицирани по същите признаци като тези в таблицата по-горе. Спецификата на отношенията по време на учебния процес обаче води и до специфика в проявлението им. Някои от разгледаните конфликти ситуации възникват по-често от други, което навежда на мисълта (Torrego 2003), че е необходима отделна типология, разработена специално за конфликтите в образователните организации. Тъй като причините за разногласията между учащите и между обучаваните и преподавателите са преди всичко следствие на личностни особености, видовете конфликти отразяват предимно тях:

**1) конфликти базирани на отношения/комуникация** – агресията, обидите, клюките, унизяването, неразбирателството са все прояви на този тип конфликти, като те обикновено са съпътствани

от грешна перцепция или разминаване в разбиранията на участниците;

**2) конфликти на интереси/потребности** – възникват, когато едната страна е убедена, че може да удовлетвори интересите/потребностите си само ако подчини чуждите;

**3) конфликти на предпочитания, ценности и вявания** – ескалират, когато има съществени различия (особено ако са културни, религиозни или етнически) и отхвърляне, но могат да бъдат преодолявани в името на по-висши ценности, които и двете страни споделят.

Междупersonностните отношения и социалният контекст се оказват важен стимул за възникването на разногласия в класната стая. В този контекст е важно да се имат предвид особеностите на сегашното поколение. То се нарича „поколение Z“ и според учените (Koleva, V. 2023) се отличава с уникални личностни характеристики, като: нетърпеливост, висока зависимост от технологиите, неспособност за задържане на вниманието, индивидуализъм и егоцентризъм. Неслучайно като едни от най-често срещаните причини за проблемно поведение в хода на обучителния процес в научната литература (Ming-tak, Wai-shing 2008) се посочват:

- **Желание за провокиране на внимание.** Типични примери за това са: създаване на шум, неспазване на правилата в класната стая, задаване на въпроси или смущаване на другите, докато работят и пр.

- **Търсене на власт.** Когато обучаваните се чувстват непълноценни заради своите академични способности или заради липсата на признание в своите социални групи. Те се опитват да шантажират другите, да оспорват властта и да се противопоставят на правилата в обучаващата ги организация.

- **Отмъщение.** Учениците и студентите, които не получават внимание и признание в класната стая, могат да се опитат да компенсират тази липса чрез отмъщение (вербално или невербално).

- **Безпомощност или неадекватност.** Някои обучавани се чувстват некомпетентни и безполезни, а това може да породи у тях чувство на отчаяние.

Вероятно това е причината изборът на правилен подход за справяне с проблемното поведение да се свързва (Крумова 2017) основно с умението на преподавателите да разберат какви са мотивите, които карат обучаваните от тях ученици или студенти да

създават конфликтни ситуации, а не толкова с мениджърските и организационните умения на ръководството на учебното заведение.

### **3. Ключови принципи и компетенции за конструктивно разрешаване на конфликти**

Основен момент при конструктивното разрешаване на конфликти е осъзнаването на разликите. Това означава адекватно разпознаване и приемане на разнообразието от мнения, подходи, култури и личностни характеристики на хората в организацията. За изучаване на межкултурните различия дори са разработени конкретни метрики за по-прецизен анализ и оценка (Петров, П. 2013).

„Осъзнаването“ на разликите обикновено се подобрява при наличие на ефективна комуникация и желание за сътрудничество. Според научната литература (Fisher, R., Ury, W. 1981; Thomas, K. W., Kilmann, R. H. 1974; Furnham, A. 2012; Пощова, Б. 2013) осигуряването им изисква спазването на следните принципи:

- **фокус върху интересите, а не върху позициите** – разрешаването на конфликти е по-ефективно, когато страните се фокусират върху своите основни интереси и нужди, а не върху предварително заетите позиции;

- **фокус върху сътрудничеството вместо конкуренция** – подходът на сътрудничество насърчава страните да работят заедно за постигането на общи цели и намирането на взаимноприемливи решения;

- **фокус върху превантивните мерки, а не върху последиците** – ранното разпознаване и адресиране на потенциални конфликти предотвратява ескалацията и улеснява тяхното разрешаване.

По отношение на конфликтите в образователната сфера редица автори посочват (Bakwaph, P., Ezeh, S. 2023), че от съществена важност е предварителната подготовка за справяне с разногласията. Според тях обученията по управление на конфликти трябва да бъдат задължителни не само за ръководството на учебните заведения, но и за преподаватели, обучаващи се и дори родители.

Доказан е благотворният ефект на програмите за управление на конфликти в училищата (Crawford, D., Vodine, R. 1996). В специализираната литература (Пощова 2013) недвусмислено се

изтъква ролята на конкретен набор от компетенции, които преподавателите трябва да притежават, за да участват пълноценно в тях. За целта те трябва да бъдат обучени и да притежават:

- умения за разпознаване на конфликтната ситуация;
- умения за определяне вида на конфликта;
- умения за диагностика и управление на конфликти;
- умения за посредничество/медиация/ при конфликти;
- овладяване на стратегии за решаване на конфликти.

Медиацията се извежда като задължително умение за преподавателите. Те често неволно се явяват посредници в спорове и може би това е причината да се обръща толкова голямо внимание на способността им да реагират информирано и адекватно в конфликтни ситуации.

Наличието на изброените умения за успешно прилагане на конструктивно разрешаване на конфликти между преподаватели и обучаващи се очаква да доведе до намаляване на броя на конфликтните ситуации, а от там и до следните ползи за самите образователни организации:

➤ **Подобряване на образователния процес.** Когато конфликтите се разрешават конструктивно, учебната среда става по-продуктивна и благоприятна за учене. Обучаващите се могат да се концентрират върху учебните си задачи, без да бъдат отвличани от неразрешени конфликти.

➤ **Развитие на социални умения.** Процесът на разрешаване на конфликти предоставя не само на учащите, но и на другите участници в образователния процес възможност да развият и подобрят социални умения, като комуникация, емпатия и сътрудничество.

➤ **Създаване на хармонични взаимоотношения.** Конструктивното решаване на конфликти спомага за създаването на хармонични и подкрепящи взаимоотношения между ученици, преподаватели и други членове на образователната общност.

#### **4. Подходи и техники за подобряване на комуникацията и сътрудничеството**

Според модела на Томас и Килман съществуват пет стратегии за управление на конфликти (вж. фиг. 1) Стратегията на сътрудничество е само една от тях. Въпреки че е най-ползотворна, защото

запазва добрите отношения между хората, като в същото време е силно ориентирана към постигане на целите, тя невинаги е най-подходящата. Според концепцията на модела изборът на стратегия зависи от особеностите на ситуацията, вида и причините за възникване на конфликта.



**Фиг. 1. Модел на Томас-Килман за определяне стила на поведение и отношение при решаване на конфликти**

*Източник: Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Xicom, a subsidiary of CPP, Inc.*

Сътрудничеството играе критична роля за конструктивното решаване на конфликти, защото на практика е единствената линия на поведение, която води до постигане на взаимноизгодно решение и за двете страни. Според научните изследвания (Thomas, K. W., Kilmann, R. H. 1974), ако бъде приложена правилно, стратегията на сътрудничество води до поредица от позитивни ефекти за екипите и организацията:

– **Подобряване на комуникацията** – сътрудничеството насърчава открита и честна комуникация между страните. Това позволява



на участниците да изразяват свободно своите мнения и чувства, което е от съществено значение за разбирането на основните причини за конфликта и за намирането на решения.

– **Създаване на взаимно уважение и доверие** – когато страните работят съвместно, те изграждат взаимно уважение и доверие. Това подпомага по-лесното постигане на консенсус и намалява вероятността от бъдещи конфликти.

– **Фокус върху общите цели** – сътрудничеството помага на страните да се фокусират върху общите си цели, вместо върху различията си. Това създава чувство на единство и колективна отговорност за разрешаването на конфликта.

– **Генериране на креативни и иновативни решения** – когато страните сътрудничат, те комбинират своите идеи и ресурси, което води до генериране на креативни и иновативни решения. Този процес често води до по-добри резултати, отколкото ако страните работят поотделно.

– **Укрепване на екипната работа** – сътрудничеството в разрешаването на конфликти укрепва екипната работа и подобрява взаимоотношенията между членовете на екипа. Това създава по-силни и ефективни работни групи, които са по-добре подготвени да се справят с бъдещи предизвикателства.

Въпреки че подобряването на комуникацията тук се разглежда като следствие от стратегията, на практика уменията за ефективна комуникация са и необходима предпоставка за осъществяването ѝ. Спонтанната и открита комуникация улеснява разрешаването на конфликти, тъй като е свързана със споделена идентичност и контекст (Хаджиев 2022). Липсата на разбирателство води до трудно възприемане на чуждата гледна точка, което затруднява успешната съвместна работа. В този смисъл сътрудничеството и комуникацията се оказват силно преплетени и взаимозависими. В специализираната литература (Brownell, J. 2012; Thomas, K. W., Kilmann, R. H. 1974; Syiem, I. 2012; Goleman, D. 1995) за конструктивно разрешаване на конфликти следните комуникационни умения се посочват като най-важни за преодоляване на различията:

✓ **Активно слушане** – внимателно, съзнателно изслушване на другата страна, без прекъсване, и показване на разбиране и емпатия към нейните гледни точки.

✓ **Емоционална интелигентност** – проявяването на висока емоционална интелигентност помага на участниците да управляват

своето емоционално състояние и да си обясняват адекватно причините за емоциите на другите.

✓ **Емпатия и разбирателство** – играят ключова роля в конструктивното разрешаване на конфликти в организациите, като помагат за намаляване на напрежението, подобряване на комуникацията и създаване на по-позитивна работна среда. Според научните изследвания тези две качества могат да имат значително влияние върху ефективността на управлението на конфликти.

✓ **Открита комуникация и обратна връзка** – насърчаването на прозрачна комуникация, където всички участници могат свободно да изразяват своите мнения и чувства, е от съществено значение за разрешаването на конфликти.

В контекста на учебните заведения техниките и подходите за конструктивно разрешаване на конфликти не се различават от тези в другите организации, но някои от тях са по-широко разпространени от останалите. Според изследванията (Valente et. al. 2020) най-често използваните методи са: арбитраж, договаряне, преговори и медиация. Арбитражната процедура в училищата представлява процес на диалог между участниците в присъствието на трето лице, което взема крайното решение как да бъде разрешен конфликтът в полза и на двете страни, като се опира на своя авторитет и компетентност. Договарянето е процес на диалог между въвлечените в конфликта с подкрепата на съветник, който им помага да решат изхода на спора въз основа на техните интереси и потребности. Може да включва предложения за решение на спора, което двете страни да приемат или не. Крайното решение зависи от участниците в конфликта, дори то да е било предложено от съветника. На свой ред преговорите представляват процес на диалог, в хода на който въвлечените в конфликта страни се опитват да се разберат помежду си без външна намеса. Те са една от най-често прилаганите техники в класната стая. Последната техника – за конструктивно решаване на конфликти, е медиацията. Тя е процес на диалог между участниците в конфликта, който се подпомага от трета страна – медиатор. Медиаторът не се намесва в самото разрешаване на конфликта, а само подпомага процеса, като осигурява условия за ефективна комуникация. Понастоящем медиацията се счита не само за най-съвременния и гъвкав инструмент за преодоляване на конфликти, но и за средство за изграждане на нова култура по отношение на управлението на конфликти в образователната сфера.

## Заклучение

Конструктивните стратегии за решаване на конфликти допринасят за запазването на междуличностните връзки и развиват социоемоционални умения у участниците в спора, като ги подтикват да погледнат ситуацията през чуждата перспектива, учат ги да си сътрудничат и им помагат да осъзнаят, че конфликтите могат да бъдат средство за израстване и съзряване. Въпреки че неразбирателствата в образователните организации като цяло имат негативен ефект, крайните резултати зависят от способностите на страните да ги управляват и да се справят успешно с тях.

## Използвана литература:

1. Крумова, А. (2017). Конфликти в училище и подходи за справяне с проблемното поведение. // Предучилищно и училищно образование: управление, възпитание, обучение, с. 18-30.
2. Петров, П. (2013). Приложение на метриците за оценка на междукултурните различия. // Научна конференция на младите научни работници. Сборник доклади, 2013, Варна: Наука и икономика, с. 350-357.
3. Поцова-Николаева, Б. (2013). Конфликтологичната компетентност като елемент от професионалната подготовка на учителя. // Български учител, №1, ISSN 1314-9482.
4. Хаджиев, К. (2022) Управление на конфликтите във виртуалните екипи. // V Международна научно-практическа конференция „Икономическа интеграция и регионално развитие“. Сборник доклади. София: Аскони-Издат, с. 210-224.
5. Bakwaph, P., Ezech, S. (2023). Principals' and Teachers' Perception of the Impact of Conflict Management Strategies on Effective Teaching in Secondary Schools in Enugu State, Nigeria. // International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis. 06. 10.47191/ijmra/v6-i1-16.
6. Brownell, J. (2012). Listening: Attitudes, Principles, and Skills. Pearson Higher Ed.
7. Crawford, D., Bodine, R. (1996). Conflict Resolution Education: A Guide to Implementing Programs in Schools, Youth-Serving Organizations, and Community and Juvenile Justice Settings, NCJ Number 160935.

8. Fisher, R., Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
9. Furnham, A. (2012). *Emotional Intelligence, Emotional Intelligence – New Perspectives and Applications*, Prof. Annamaria Di Fabio (Ed.), ISBN: 978-953-307-838-0.
10. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
11. Hojbotãa, A. M. et al. (2014). Facing conflicts and violence in schools - a proposal for a new occupation: the mediation counsellor. // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, №142, pp. 396-402. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.07.698.
12. Koleva, V. (2023) E-Recruitment and Generation Z Job-Seekers. // *Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies*, Варна: Сдружение Креативно пространство, №1, pp. 63-75, ISSN(онлайн) 2738-8719.
13. Ming-tak, H., Wai-shing, L. (2008). *Classroom Management. Creating a positive learning environment*. Hong Kong University Press.
14. Syiem, I. (2012). Emotional intelligence: Why it matters in teaching. // *IOSR Journal of Humanities and Social Science [Internet]*. IOSR Journals, Vol. 2(2), pp. 42-43.
15. Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom, a subsidiary of CPP, Inc.
16. Torrego J. C. (2003). *Mediação de conflitos em instituições educativas*. Porto: Edições Asa.
17. Valente, S., Lourenço, A. A., Németh, Z. (2020). School Conflicts: Causes and Management Strategies in Classroom Relationships. // *Interpersonal Relationships*, DOI: 10.5772/intechopen.95395 ([https://www.researchgate.net/publication/347936512\\_School\\_conflicts\\_Causes\\_and\\_management\\_strategies\\_in\\_classroom\\_relationships](https://www.researchgate.net/publication/347936512_School_conflicts_Causes_and_management_strategies_in_classroom_relationships), 27.06.2024).

**За контакти:**

Гл. ас. д-р Петя Ангелова  
 Икономически университет – Варна  
 p\_angelova@ue-varna.bg