



softconsulting

(ne)Adekvatno upravljanje konfliktima u organizacijama

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.
Konsultant za poslovni razvoj



softconsulting

Definicija pojmova

- Konflikt označava situaciju u kojoj postoje sukobljena najmanje dva i više različita i suprotna mišljenja o:
 - situaciji
 - zbivanju
 - tendenciji
 - osjećajima
 - načinu rješavanja nekog problema
 - nesuglasnosti ciljeva i mogućih načina njihovih ostvarenja i sl.
- Razlog konflikta je različitost percepcija – zamjećivanje objektivno iste stvarnosti i situacije različito zbog osobnih filtera:
 - očekivanja, prethodna iskustva, stavovi, uvjerenja, vrijednosti i sl.

Prevladavanje konflikata u organizacijama



- Dobri suradnički odnosi su na prvom mjestu
- Potrebno je odvojiti problem od osobe
- Obratiti pažnju na postojeće “suprotstavljene” interese
- Prvo slušati, a zatim govoriti
- Utvrditi relevantne činjenice
- Zajedno istražiti alternativne opcije
- Prevencija konflikta = suradnje i unapređenje odnosa
- Problemi = Izazovi= Rješenja
- Povjerenje + Otvorenost+ Međuovisnost+Osjetljivost za druge (EI)
- Samoodgovornost + Zajedništvo+Sigurnost+Zadovoljstvo

Uloga menadžera u rješavanju konflikta

- Ključnu ulogu u rješavanju konflikta imaju menadžeri - neposredni rukovoditelji.
- Većina konflikata je PRILIKA za postizanje boljih poslovnih rezultata i unapređenje procesa.
- “Pozitivni” konflikti kojima se upravlja najbolji su poticaj za promjene i rast same organizacije.
- Konflikti se najlakše rješavaju kroz orijentaciju na konkretan problem.
- U konfliktnim situacijama osjećaje je najbolje izraziti tako da sukobljene strane ne osjećaju krivnju: imenovati dobro i loše ponašanje, poticati i nagrađivati dobro ponašanje, osnažiti dobro i pozitivno ponašanje, ignorirati loše ponašanje i sankcionirati loše ponašanje.

Modeli za upravljanje konfliktima



- Međusobna povezanost asertivnog i kooperativnog ponašanja:
 - **Natjecateljski stil** - zauzima se čvrst stav i unaprijed se zna što se želi postići, osobe obično imaju utjecajan položaj.
 - **Kolaborativan stil** - pokušavaju se zadovoljiti potrebe svih strana, osobe su veoma asertivne i smatraju da su svi jednako bitni.
 - **Kompromisni stil** - pronaći rješenje koje će barem djelomično zadovoljiti sve strane, od svakoga se očekuje da se odrekne nečega.
 - **Popustljiv stil** - udovoljavanje potrebama drugih na račun vlastitih potreba, ovaj pristup neće dati najbolji ishod.
 - **Izbjegavanje** - prisutno je delegiranje kontroverznih odluka, prihvataju se uobičajene odluke, pazi se da osjećaji ne budu povrijeđeni, ovo je slaba i neučinkovita metoda.

Neefektivne strategije za rješavanje konflikata



- **Nepoduzimanje akcije** - ignoriranje problema i nadanje da će problem nestati; ignoriranje problema pojačava frustraciju uključenih strana.
- **Priznati da problem postoji, ali ne poduzeti nekakvu ozbiljnu akciju** - “problem je pod razmatranjem”, “potrebno je više informacija”, naziva se i “administrativno arbitiranje”.
- **Uspostaviti proceduru izgladivanja nesuglasica** koja je duga, komplicirana, skupa i riskantna – zamara nezadovoljne zaposlenike kroz procesnu neaktivnost.
- **Tajnovitost** - donošenje kontroverznih odluka sa minimumom otpora; “ono što ne znaju, ne može ih povrijediti” - vodi ka nepovjerenju.
- **Napad na osobu** - pokušaj diskreditiranja i “udaljavanja” problematične osobe.

Efektivne strategije za sprečavanje konflikta



- **Naglašavati sveukupne ciljeve organizacije i efektivnost** – spoznati veliku sliku i raditi zajedno protiv “vanjskog neprijatelja” umjesto da se stvaraju unutarnji neprijatelji suprotstavljanjem grupa jedne prema drugoj.
- **Pružati stabilne, dobro strukturirane zadatke** – svatko može vidjeti svoj dio, ostali čine svoje dio; konflikt je manje vjerojatan ako su zadaci pouzdani.
- **Podupirati međugrupnu komunikaciju** – nesporazmi vode u konflikt.
- **Sprečavati win-lose situacije** kroz dijeljenje resursa.

Komunikacijske vještine i aktivno slušanje u upravljanju konfliktima



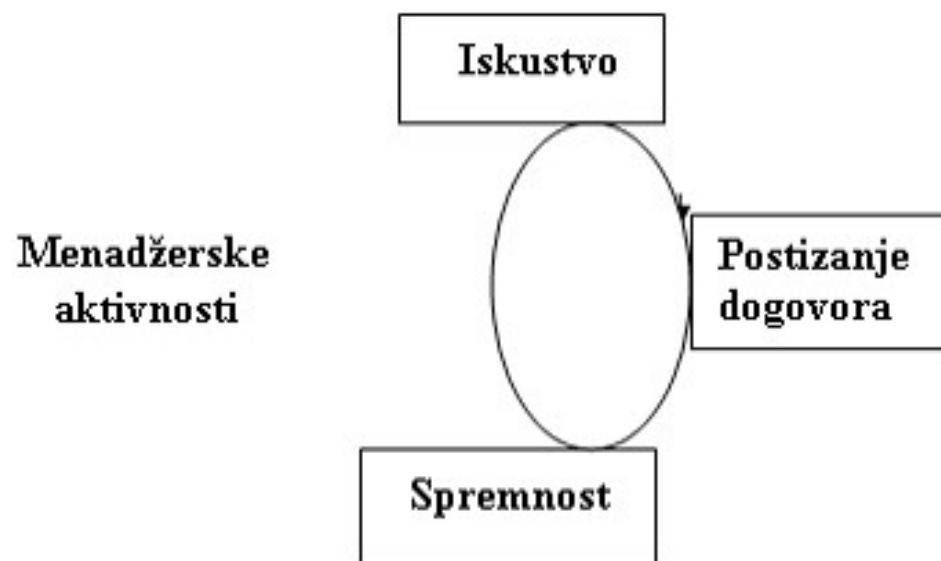
- **Osnovne komunikacijske vještine** koje je neophodno praktikovati **pri upravljanju konfliktima** su:
 - davati izjave u prvom licu
 - shvatiti i prihvatiti razlike odnosno odbaciti predrasude
 - tražiti ono što želite, ali pri tome uvažavati sugovornika(e)
 - potvrđivati tj. saglasiti se sa stavovima sugovornika.
- **Aktivno slušanje u upravljanju konfliktima** podrazumijeva i izvršavanje slijedećeg:
 - neohodno je osobu sa kojom komuniciramo oslovljavati sa vlastitim imenom
 - izjasniti se ukoliko postoji ponašanje koje ometa poslovno komuniciranje
 - izraziti mišljenje u vezi osjećaja ostvarenih tokom poslovne komunikacije
 - predložiti aktivnosti koje želimo da druga osoba učini umjesto trenutno poduzetih radnji.

Upravljanje konfliktima i 9 pravila dobre komunikacije (tzv. Karnegijeva pravila)



1. Biti iskreno zainteresovan za druge ljude.
2. Smiješiti se.
3. Imati na umu da je ime čovjeka za njega najsladji i najvažniji zvuk na svim jezicima.
4. Biti dobar slušalac i podsticati druge da govore o sebi.
5. Govoriti stvari koje su od interesa za drugu osobu.
6. Učiniti da se druga osoba osjeti važnom i činiti to iskreno.
7. Saglašavati se sa mišljenjem sagovornika - ljudi vole da budu "u pravu".
8. Povremeno dodati sagovornika – bez "manuelnog napastvovanja".
9. Neslaganje manifestovati na eufemistički način - eufemizam je "takt u službi srca".

Zaključak



Model postizanja dogovora prema Miller, S., Wilson, D. i Hickson, D
Slika br.2

Hvala na ukazanom povjerenju !

► Kontakt:

- lejla.softic@savjetnik.ba
- 061/897-262
- www.savjetnik.ba