

Upravljanje konflikta

Dr. Brane Bertonec, Slovensko združenje korporativne varnosti

Medsebojni odnosi v vsakem okolju so bistveno odvisni od želje in od odgovora na vprašanje, kaj v resnici želimo. Če ne razumemo narave želje, ne moremo razumeti tudi medsebojnih odnosov in v skrajnem primeru tudi upravljanja konflikta. Po Freudu pa je želja bistveno nezavedna, kar otežuje obravnavanje problema.

V vsaki združbi, kjer se pojavljata vsaj dva posameznika, obstaja možnost konflikta. Živimo v obdobju konfliktov, zato je brezkonfliktna družba iluzija in le želja. Pojavljanje konflikta je neizbežno in vsakodneveni pojav tudi v organizaciji. Konflikt ni niti dober, niti slab, naloga vodstva¹ organizacije pa je, da jih skupno z zaposlenimi ustrezno rešuje. Na drugi strani pa je konflikt normalen del zdravih odnosov².

Večina resnih konfliktov izvira iz poskusa posameznika, da bi usmerjal mišljenje, spoznanja in vedenje drugega, ki pa tega v skladu s svojo svobodno voljo ne sprejema. Ko smo v konfliktu vedno obstaja razlika med tistim, kar bi si posameznik želel in tem, česar je deležen, ne glede na to, kaj stori. Upravljanje konfliktov temelji na teoriji izbire³, ki omogoča sprejemanje izzivov sodobnega časa in aktivnejše oblikovanje osebnega ter poklicnega življenja. Kako bomo reagirali na dražljaje iz okolja, je odločitev posameznika, ki je za svoje občutke in počutje odgovoren sam. Ne obstajajo psihični in/ali fizični dražljaji, s katerimi ki bi lahko nadzorovali vedenje drugega. Vsak posameznik prevzema odgovornost za svoja dejanja. Edini, katerega vedenje smo zmožni kontrolirati (pa še to ne vedno), smo mi sami. Vse, kar lahko drugemu ponudimo, so informacije. Kaj bo ali bomo počeli s temi informacijami, pa je stvar izbire.

Konflikti so pogosto težka izkušnja, zato lahko spremenijo naš poslovni in življenjski slog ter dojemanje sveta okoli nas. Prisiljeni smo se namreč neposredno soočiti z drugim in ponovno opredeliti našo lastno identiteto skozi odnos z ostalimi posamezniki. Konflikt lahko povzroči, da se pojavi med zaposlenimi nezaupanje, želja po maščevanju, sovraštvo ipd. Zaradi negativnega dojemanja drug drugega so aktivnosti bolj kot v uspešno izvrševanje nalog usmerjene v iskanje »zmaga« v konfliktih, vse to pa se odraža na manjši poslovni učinkovitosti organizacije in njeni slabši organizacijski kulturi. Na drugi strani pa je konflikt pojav, ki ga »pametne organizacije« dojemajo kot možno dodano vrednost in konkurenčno prednost.

Pomembno je, da se zlasti vodilni delavci in službe, ki imajo več poslov z drugimi, naučijo kako spretno upravljati konflikt, da ta ne škoduje poslovnim odnosom. Za tiste, ki bi konfliktno stanje radi presegli in se iz njega tudi česa naučili, je postalo znanje o upravljanju konflikta zaželena veščina, saj gre za t. i. »mehka znanja«. Samo znanje pa ni dovolj, ampak je odločilna tudi statusna

¹Več avtorjev navaja (npr. De Dreu, 2001), da managerji porabijo 20% svojega časa za reševanje konfliktov. Čeprav 20% »izgubljenega« časa predstavlja visok strošek, je ta zanemarljiv v primerjavi s stroški, ki jih lahko povzročijo konflikti, katere obvladujejo čustva in ne več razum.

² Konflikti lahko prispevajo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo, da spodbujajo spremembe in razbijajo monotonijo, zagotavljajo ustrežnejše vsebinske rešitve, prispevajo k poglobljanju razumevanja sveta in življenja, omogočajo bolj intenzivno sodelovanje, omogočajo večje zaupanje, tako sebi kot drugemu.

³ Teorija izbire trdi, da izbiramo prav vse, vključno z nezadovoljstvom ob konfliktu, za svoja ravnanja pa moramo sprejeti odgovornost. Drugi nas ne morejo niti osrečiti niti onesrečiti, posredujejo nam le informacije, a nas ne morejo pripraviti do tega, da bi nekaj naredili ali občutili. Naši možgani so tisti, ki odločajo, kaj bomo.

moč, ki jo posameznik ima. Če je ta moč velika, posameznik (ne)hote vsiljuje svojo voljo drugemu in s tem v njem sproža upor ter konflikt.

Pojem »konflikt« ni strokovno nevtralen, ampak je vrednotno angažiran. Ne gre za katerokoli neskladje človeškega sveta, znotraj katerega razlikujemo posameznike, ki konflikt sproži in tiste, ki ga rešujejo⁴. Iršič (2004) opozarja, da je prag zaznavanja konfliktov pri vsakem posamezniku lahko drugačen, vendar pa so reakcije na konflikt podobne.

Pagon (2004) opredeljuje konflikt kot interakcijo soodvisnih posameznikov ali skupin, ki doživljajo nezdržljivost svojih ciljev oziroma oviranje pri doseganju ciljev. Ti posamezniki cilje dojemajo kot nezdržljive oziroma aktivnosti drugih kot oviranje, ne glede na to, ali so te zaznave točne ali ne.

Viri nastanka konfliktov so lahko npr.: različni interesi, zaprta in nejasna komunikacija, razlike med kompetencami posameznikov, različna prepričanja in vrednote, tekmovanje za moč, položaj in priznanje v organizaciji, potrebe po zmanjšanju trenj, prizadevanje za samostojnost, osebno nestrinjanje, različne percepcije posameznikov, nezaupanje ipd.

Dejstvo je, da konflikta iz vsakdanjega dela in življenja ne moremo odpraviti, zato je toliko bolj pomembno, da ga razumemo, ga znamo sprejemati, obvladovati in upravljati. Konflikt je mogoče razumeti, če preučimo celoten proces posameznega konflikta in vse njegove pomembne faze. V literaturi (npr. Potočan, 2005) različni avtorji omenjajo naslednje faze procesa konflikta:

- faza prikritega konflikta: obstajajo temeljni pogoji za njegov nastanek, vendar konflikt še ni viden in/ali ga udeleženci še ne prepoznavajo,
- faza spoznanja konflikta: udeleženci prepoznajo konfliktno situacijo (in/ali vzroke za njen nastanek oziroma značilnosti konfliktne situacije),
- faza začetka konflikta: nastanejo prve napetosti med udeleženci konflikta, vendar resničnega nasprotovanja med udeleženci še ni,
- faza dejanskega konflikta: poteka odkrit spopad mnenj in stališč med udeleženci, njihovo vedenje jasno kaže na obstoj konflikta,
- faza zaključka konflikta: konflikt se reši, kar lahko vodi v ustreznejše prihodnje razumevanje in sodelovanje, in/ali ustavi (oziroma se »borba mnenj« umiri), kar pa lahko vodi tudi v nastanek novega konflikta. Proces konflikta vključuje vse navedene faze ali samo nekatere izmed njih.

Pagon (2004) loči štiri nivoje konflikta:

- intrapersonalni konflikti se dogajajo v posamezniku, delijo pa se nato na konflikte: (i) privlačenje - privlačenje, med dvema enako privlačnima ciljema; (ii) privlačenje - izogibanje, bolj ko je cilj oddaljen, bolj nas privlači, bliže ko je njegova uresničitve, bolj nas odbija in (iii) izogibanje - izogibanje, med dvema neprivlačnima ciljema,
- interpersonalni konflikti so konflikti med posamezniki, ki se delijo na vsebinske in čustvene. Vsebinski konflikti se dotikajo problematike dela, do njih prihaja ob nestrinjanju glede porazdelitve nalog, načinov opravljanja nalog, ipd., medtem ko do čustvenih konfliktov prihaja zaradi občutkov kot so jeza, razočaranje, strah, ipd., lahko pa pride tudi do t. i. »trka osebnosti«, pri katerem sta osebnosti dveh posameznikov v interakciji tako različni, da se nikakor ne moreta ujeti in tako tudi ne opravljati skupnih nalog,

⁴ Bolj ko nam je pomembna vrednota, ki jo neskladje dražljajske situacije zadeva, intenzivnejša so čustva in bolj smo čustveno odvisni od izida upravljanja s konfliktom. Čustva lahko izrinemo iz zavesti ali jih zadušimo. Lahko jih pa tudi nenadzorovano izrazimo, takrat čustvo usmerja vedenje mimo naše volje, zato nam je pozneje marsikdaj žal, da smo se tako odzvali.

- konflikt med skupinami: o tem konfliktu govorimo takrat, ko pride do konflikta med člani ene skupine ali med člani različnih podskupin, znotraj ene skupine, ali pa ko pride do konflikta med vodjo skupine in posameznikom ali celotno skupino,
- konflikt med skupinami: do tega konflikta pride v primeru konflikta med dvema ali več enotami ali skupinami znotraj organizacije.

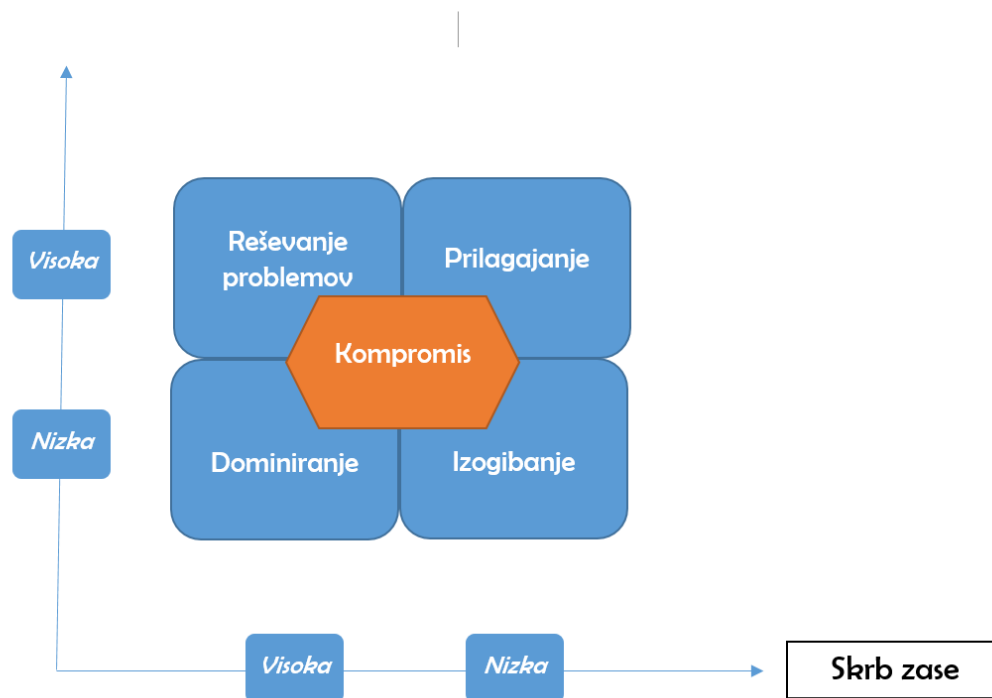
Upravljanje konflikta se moramo lotiti čim bolj sistematično, hkrati pa moramo konflikt razrešiti v čim krajšem času. Na splošno so znane tri starejše metode upravljanja s konfliktom (Brajša, 1994):

- »jaz dobivam, ti pa izgubljaš«,
- »ti dobivaš, jaz pa izgubljam«,
- »vsi dobivajo«.

Po metodi »jaz dobivam, ti pa izgubljaš« ustreza rešitev konflikta nam, ne pa tudi drugemu. Rešitev je enostranska, zato jo drugi ne sprejema. V tem primeru prevladuje neenak odnos, saj imamo zmagovalca in poraženca. Po metodi »ti dobivaš, jaz pa izgubljam« ustreza rešitev konflikta drugemu, nam pa ne. V tem primeru drugi dobiva, mi pa izgubljam. Pri teh dveh metodah gre za zmago in poraz, saj imata obe strani več nasprotujočih si kakor skupnih ciljev. V tem primeru lahko govorimo o vsiljevanju in dominiranju, ne pa o usklajevanju mnenj. Ustrezno je samo tisto ravnanje, ki pripelje do tretje rešitve, še posebej, če je položaj takšen, da »oba dobivata«.

Danes vrednotimo strategije upravljanja konflikta glede na to, v kakšni meri pri tem zadovoljujemo svoja in v kakšni meri stališča (mnenja) nasprotne strani. Strategija upravljanja konflikta je prikazana na spodnji sliki.

Skrb za druge



Slika : Dvudimenzionalni model stilov reševanja interpersonalnih konfliktov (po Rahim, 2002)

REŠEVANJE PROBLEMOV: o tem govorimo takrat, ko kažemo visoko skrb zase in za drugega. Strani sta odprti druga do druge in izmenjujeta vse informacije, ki so pomembne, da spoznata, kje so razlike med njima ter na podlagi tega najdeta rešitev v obojestransko korist.

PRILAGAJANJE: pri tem stilu kažemo malo skrbi za sebe in več za nasprotno stran. Uporabljamo ga takrat, ko smo v podrejenem položaju, ko želimo zmanjšati razlike med nami in drugo stranjo, pri čemer je prisoten element samožrtvovanja.

DOMINIRANJE: posameznik rešuje konflikt z veliko skrbi zase in le malo skrbi do drugega. Rezultat uporabe tega stila je, da ena stran dobi vse, druga pa malo ali nič. Dominantni posameznik usmeri napore v to, da doseže svoj cilj, pri čemer se ne ozira na pričakovanja druge strani. Tak stil uporabljamo, ko izkoriščamo moč svojega položaja za pridobitev poslušnosti podrejenih ali takrat, ko svoj položaj zaznavamo kot krivičen in se postavljamo za svoje pravice.

IZOGIBANJE: ko posameznik kaže malo skrbi do sebe in malo skrbi do drugega ter se želi izogniti konfliktu. Ta stil je označen kot izmikanje problemu, preusmerjanje odgovornosti na druge ali pa posameznik ne želi videti, slišati ali govoriti o problemu. Upravljanje konflikta želi preložiti na drug čas ali pa se konfliktu izogne zato, ker se ga boji. S takim stilom ne zadovoljimo svojih, kot tudi ne pričakovanih druge strani.

SKLEPANJE KOMPROMISOV: posameznik, ki uporablja ta stil, je srednje zainteresiran, da bi zadovoljil svoje skrbi (probleme), kot tudi skrbi druge strani. To je način sprejemanja dogovora, pri katerem se vsaka stran odpove določenemu delu svojih teženj. Kompromis ne pozna ne zmagovalca in ne poraženca.

Vsaka izbira strategije reševanja konfliktov vodi do sprememb. Spremembe pa v posamezniku povzročajo različne reakcije. Nekateri se spremembam, če je le mogoče, izogibajo in se zato tudi skušajo izogibati konfliktu. Konflikt pa ni rešljiv, če posameznik ni pripravljen sprejeti sprememb.

V zvezi z izbiro strategije upravljanja konflikta se pojavlja več vprašanj: kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na to, da posameznik izbere določeno strategijo, ali posameznik uporablja samo en ali več strategij, ali na izbiro vplivajo značilnosti situacije, v kateri se posameznik znajde in kakšne so osebne posledice uporabe posamezne strategije?

Ovire za konstruktivno upravljanje konflikta so zlasti: napačno razumevanje ali negativen odnos do konflikta, močna čustva, čas, neustrezno komuniciranje, obrambno vedenje, ne znamo se pogajati ipd. Pogoji za konstruktivno upravljanje konflikta se nanašajo na obojestransko pripravljenost sprejemanja novosti, izogibanje ravnanju »zmaga- poraz«, razumevanje narave konflikta ipd.

Upravljanje konflikta je spretnost, ki se je potrebno naučiti, proces, ki ga je potrebno znati upravljati, vsebina, ki jo je potrebno dobro poznati in dobro razumeti njene okoliščine.

Priporočam, da zaposleni razmisli o tem kako bo reševal konflikte v svoji organizaciji (delovni skupini). S skupino naj se pogovori o naslednjih vprašanjih:

- kaj je sprejemljivo v primeru konflikta (prag tolerance),
- kaj ni sprejemljivo – prepovedi,
- kakšen način govora in višina glasu bi morali uporabljati,
- kako bomo poslušali drug drugega,
- kako je s čustveno vsebino sporočil,
- koga lahko še dodatno vključimo v reševanje konflikta

in v skladu z etičnim kodeksom organizacije naj odgovori na zgornja vprašanja, ki naj veljajo kot standard vedenja med zaposlenimi in strankami.

ZAKLJUČEK

Globalno živimo v obdobju konfliktov, zato je brezkonfliktna družba in tudi organizacija le iluzija. Konflikt po pojavnih oblikah ni nepričakovan, tvegan pa je odziv nanj in verižna reakcija, ki se sprosti, če udeleženci ne znajo konstruktivno upravljati konflikt. Upravljanje konflikta je proces, nanj se je treba dobro pripraviti in ga upravljati, ne pa burno odreagirati.

Upravljanje konflikta usmerimo v: (i) odličnost, ki se kaže v kakovosti vprašanj, ki jih postavljamo drugemu; (ii) za naše interese si poiščimo zaveznike; (iii) razmišljajmo o tem, kaj drugi med konfliktom NI povedal; (iv) predstavljajmo si, da drugi ne more storiti tega, kar si mi želimo; (v) ko je sprejeta odločitev, si vzemimo čas za razmislek, da preverimo ali smo se prav razumeli.

Za učinkovito upravljanje konflikta priporočamo asertiven vzorec vedenja, s katerim odkrito izražamo lastno mnenje, prepričanja, potrebe ali čustva, pri čemer pa hkrati upoštevamo našega sogovornika.