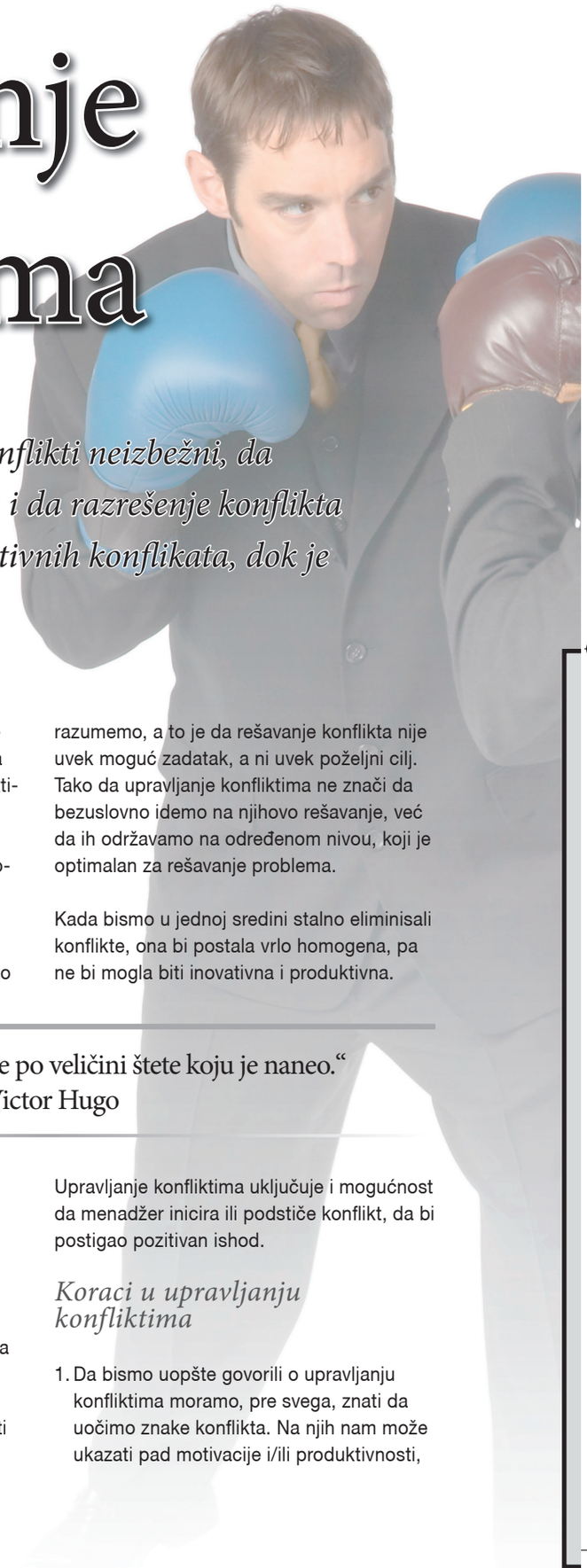
„Onima koji su jednom dobili rat, teško je zamisliti da bi ga drugi put mogli izgubiti.“
– A. J. P. Taylor

Piše: Sanja Ojdanić

Upravljanje konfliktima



Upravljanje konfliktima se bazira na činjenici da su konflikti neizbežni, da imaju i pozitivne strane, da je njima moguće upravljati i da razrešenje konflikta nije uvek cilj. Ono je usmereno na smanjivanje destruktivnih konflikata, dok je prisutnost konstruktivnih konflikata poželjna.

U ljudskoj interakciji često dolazi do suprotstavljanja dveju (ili više) strana koje imaju neusaglašene interese, ciljeve, vrednosti ili želje. To dovodi do osujećivanja nekih od osnovnih potreba učesnika u komunikaciji i to nazivamo konfliktom.

Konflikti su neizbežna pojava, jer ne misle svi ljudi isto, niti imaju iste vrednosti i prioritete. Isto tako, grupe i organizacije nisu statične, vec dinamične zajednice. Njima su neophodne promene, koje će doprineti njihovom boljem funkcionisanju, kao i usavršavanju koje će obezbediti njihov razvoj.

Upravo konflikti mogu biti inicijatori ili agensi tih promena, jer mogu sprečiti stagnaciju, dovesti do uočavanja i razjašnjavanja problema i podsticati nova rešenja.

Negativna konotacija

Reč konflikt najčešće ima negativnu konotaciju, jer ljudi pod njima podrazumevaju samo destruktivne konflikte ili eskalacije sukoba. Pokazalo se da menadžeri koji tako razumeju konflikte i zabranjuju ih, stvaraju probleme na duži rok, jer dolazi do apatije i nezadovoljstva. Naš zadatak, kao konsultanata, je da promenimo tu sliku i ukažemo da u konfliktima možemo videti stalnu šansu za rast.

Konflikti mogu biti konstruktivni, mogu promeniti stvari na bolje i doneti napredak.

Menadžeri koji imaju pozitivan stav prema konfliktima, konfliktne situacije opažaju kao izazov, uzbuđenje, provokaciju. Stimulišu zaposlene na zalaganje, na jačanje ličnih potencijala.

Kako da iz konflikata izvučemo pozitivne strane i okrenemo ih u svoju korist? Tako što ćemo uvek biti spremni i voljni da njima upravljamo, jer ukoliko konflikte „guramo pod tepih“ i tako dozvolimo da teku bez nadzora, veća je verovatnoća da će postati destruktivni. Još jednu stvar je važno da razumemo, a to je da rešavanje konflikta nije uvek moguć zadatak, a ni uvek poželjni cilj. Tako da upravljanje konfliktima ne znači da bezuslovno idemo na njihovo rešavanje, već da ih održavamo na određenom nivou, koji je optimalan za rešavanje problema.

Kada bismo u jednoj sredini stalno eliminisali konflikte, ona bi postala vrlo homogena, pa ne bi mogla biti inovativna i produktivna.

„Uspeh rata se procenjuje po veličini štete koju je naneo.“
– Victor Hugo

Upravljanje konfliktima uključuje i mogućnost da menadžer inicira ili podstiče konflikt, da bi postigao pozitivan ishod.

Koraci u upravljanju konfliktima

1. Da bismo uopšte govorili o upravljanju konfliktima moramo, pre svega, znati da uočimo znake konflikta. Na njih nam može ukazati pad motivacije i/ili produktivnosti,

Upravljanje konfliktima - Sanja Ojdanic.indd 2 15-Oct-10 00:17:28

promena ponašanja, apsentizam i slično. Što pre uvidimo te znake, pre ćemo moći da reagujemo.

2. Kada uočimo konflikt, potrebno je da identifikujemo sve učesnike. To će nam biti jednostavno ako konstantno radimo na tome da gradimo otvoren i dobar odnos sa zaposlenima.

3. Autor knjige „Upravljanje konfliktima u organizaciji“, dr. Rahim, smatra da upravljanje konfliktom sadrži dve bitne faze: dijagnozu i intervenciju. U dijagnozi konflikta pronalazimo uzroke konflikta i pokušavamo da sagledamo njegov intenzitet. Uzroke možemo naći u lošoj komunikaciji, mobingu, nejasnim ulogama, nestimulativnom radnom okruženju itd. Intenzitet konflikta treba da dijagnostifikujemo, da bismo znali da li je on stimulativan za rešavanje problema, odnosno da li je prešao iz konstruktivnog u destruktivni.

4. Kada se utvrdi uzrok konflikta, moramo ustanoviti poziciju svih učesnika, tj. šta je ono što oni žele, ali i njihov interes, odnosno zašto to žele. Da bih ilustrovala zašto nam je važno da uvek znamo zbog čega neko zastupa svoju poziciji, navešću primer dva dečaka sa jednom pomorandžom. Obojica su želela da je dobiju celu i kako nisu mogli da se dogovore koji će da je uzme, rešili su da je podele. Jedan dečak je uzeo svoju polovinu, oljuštio je i pojeo sredinu, a drugi je od svoje polovine iskoristio samo koru za kolače, a sredinu je bacio. Dakle, da su tokom konflikta ispitali interese onog drugog, a ne samo insistirali na svojim pozicijama, mogli su obojica da ispune svoje ciljeve u potpunosti.

5. U fazi intervencije se odlučuje o načinu upravljanja konfliktom. Na primer, ukoliko je došlo do eskalacije konflikta, najčešće ćemo prvo odabrati neke tehnike ublažavanja konflikta, pa tek onda preći na rešavanje. Na raspolaganju imamo različite tehnike rešavanja, kao što su glasanje, koalicije, debata, dijalog, pogađanje, kompromis, pregovori, zajedničko rešenje i mnoge druge.

Ponekad je za rešavanje konflikta potrebna pomoć sa strane. Najčešće su to konsultanti, stručnjaci za medijaciju, arbitražu ili savetovanje. U procesu medijacije, treća strana zajedno sa učesnicima radi na rešavanju, tokom konsultacije savetuje kako da se reši konflikt, a arbitar odlučuje i govori šta da se uradi.

6. Kada se konflikt završi, naš zadatak je da uvek pokušamo da izvučemo nešto korisno iz njega. Na taj način radimo na prevenciji budućih konflikata. I kada govorimo o upravljanju konfliktima, akcenat stavljamo upravo na prevenciju. Da bismo bili uspešni u prevenciji konflikata, moramo stalno da pratimo dinamiku koja se odvija među zaposlenima, da bismo prepoznali potencijalni konflikt i pravovremeno reagovali i razjasnili problem.

Naš cilj treba da bude uspostavljanje i očuvanje zdravog radnog okruženja, a to postižemo tako što uspostavljamo formalne procedure, gradimo funkcionalne odnose sa zaposlenima, podstičemo saradnju i asertivnu komunikaciju i razvijamo empatiju, tolerantnost i fleksibilnost.

Sanja Ojdanić
H.art people & companies development center
office@hart.rs
www.hart.rs

„Rat koka“ & prekobrojno pile
Na tržištu svežeg pilećeg mesa rovovski se bore dva velika regionalna i tri jaka domaća igrača, jedan posrnuli gigant i na hiljade sitnih živinara.

Srpski masakr zimskom gumom
Da li je za razumevanje procesa cenjkanja brojem zimskih guma potreban odgovarajući logički ili samo politički misaoni aparat?

Dozvola za ubistvo
Oko 140 zemalja razvija kompjuterske programe, kojima može da se paralište cela država i izazove humanirana katastrofa

Grčka zvrčka
Teret spajanja više će trpeti bankari nego klijenti. Banke će otpuštati radnike i gubiti tržišno učešće, a klijenti ne treba da očekuju promene, tvrde poznavaoci

www.bifonline.rs

Novi broj u prodaji od 10. oktobra 2010. Kontakt telefoni: (011) 262 28 15 (011) 218 70 96 pretplata@bif.rs, marketing@bif.rs