



Izvod iz treninga

Upravljanje konfliktima



Upravljanje Konfliktima

Konflikt je komplikovana tema, koja uglavnom ima negativnu konotaciju. Razumljivo, većina nas više voli da se slaže sa ljudima, a ne da ulazi u konflikt i da se svađa.

Ipak, i pored toga, konflikt ponekad može biti i konstruktivan – kao i iritirajuće parče šljunka u školjki, koje joj pomaže da nastane biser – tako i konflikt može dovesti do kreativnijeg rešenja na kraju.

Svejedno, potpuno su drugačije stvari prepoznati vrednost u imanju različitosti i, odupreti se potrebi da konflikt 'nestane', umesto da se suočimo sa njim.

Kada jednom razumete proces kroz koji nastaje, i imate solidne alate za rešavanje, bićete daleko bolje opremljeni da koristite konflikt na pozitivan način, i u stanju da pomognete ljudima da pronađu bolje načine da zajedno rade produktivnije. Iznoseći razlike na površinu, imaćete mogućnost da prosperirate zahvaljujući različitim pogledima i različitim načinima za obavljanje stvari.

Razumevanje procesa kroz koji se konflikt pojavljuje takođe vam pomaže da sprečite da izmakne kontroli. Alati za rešavanje konflikata su ovde bitni, radi razumevanja razloga zbog kojih se konflikt uopšte i pojavio, a zatim i za pojedinačan pristup u odlučivanju na koji način ćete mu prići u rešavanju.

Nećete eliminisati konflikt, niti to zaista želite. U upravljanju konfliktima se radi o tome kako da izvučete najbolje iz konfliktne situacije, i iskoristite je da biste poboljšali razumevanje među ljudima, i na kraju, da kroz saradnju, ostvarite način da radite zajedno.

Kroz ovaj trening naučićete kako da efektivno upravljate konfliktima kroz široki spektar različitih situacija. Koristeći specifične korake i date informacije, imaćete šansu da analizirate dva scenarija u kojima se konflikti pojavljuju, a zatim da se odlučite za najbolji način delovanja. Dok budete prelazili ovu tešku lekciju, naučićete:

- Pet stilova konflikata, i kada je koji odgovarajuće primeniti.
- Kako koristiti integrativni pristup, da bi se razumela i pozicija sa koje druga osoba dolazi.
- Kako odgovoriti kada ste umešani u konflikt.

Međuljudski konflikti

Konflikt u organizaciji je uvek prisutan. Kada stavite ljude zajedno i tražite od njih da rade na zajedničkom cilju, često će dolaziti do neslaganja.

Ali ipak, želite da ova neslaganja isplivaju na površinu, zato što timovi ljudi koji rade zajedno i ne dovode u pitanje status 'quo', verovatno nisu dovoljno kreativni i takmičarski nastrojeni, i na kraju će oštetiti sam proces odlučivanja, jer neće pokriti sve 'slepe tačke'.

Konflikt donosi dinamiku i napredak, i često podstiče inovativna rešenja. Tera vas da stvari sagledate drugačije i da kreativnije razmišljate.

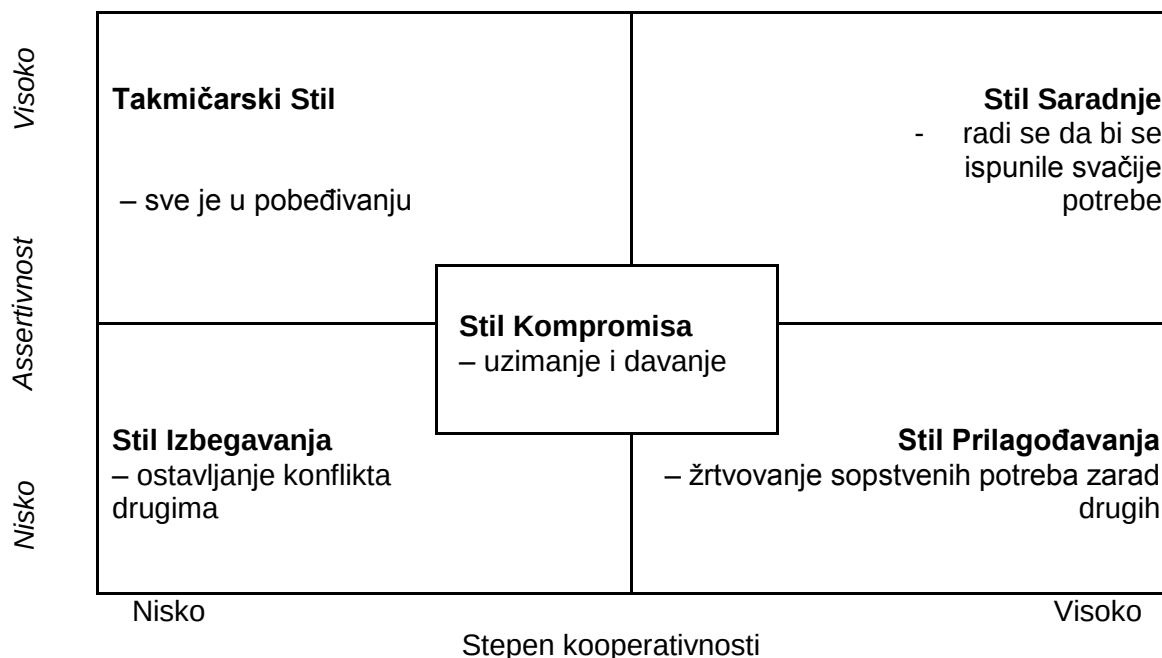
Naravno, određeni izvori konflikata nisu ni najmanje produktivni. Sitne ljubomore i konflikti ličnosti su otrovni, kao i 'politika kacelarije', koja može biti izuzetno destruktivna. Ovakvim konfliktima važno je pozabaviti se brzo i odlučno.

Konflikti naravno, mogu dovesti do loših ishoda, ako se ne razumeju ispravno. Dosta nervoze vezane za njih, dolazi iz neznanja šta uraditi u konfliktnoj situaciji, i sopstvene nesigurnosti da ćemo biti u stanju da se izborimo sa njima.

Kada niste obučeni ili ste neiskusni u određenoj veštini, vaša prirodna reakcija je da izbegavate situacije u kojima je ta veština potrebna. Lideri koji znaju kako da koriste alate za upravljanje konfliktima na zdrav način, verovatno će imati produktivnije timove i više kreativnog uspeha od onih koji ne znaju.

Odgovori na konflikte

Ljudski odgovori na konflikte uglavnom ulaze u pet glavnih kategorija (one su identifikovane od strane Thomas-a i Kilman-a sedamdesetih godina prošlog veka). Razlikuju se po stepenu kooperacije i asertivnosti u pristupu. Tako, mogu biti smeštene u dvodimenzionalni model:



Takmičarski – fokus je na zadovoljavanju sopstvenih potreba, na račun drugih ljudi. Pretnje, manipulacije i korišćenje formalnog autoriteta su uobičajene taktike koje se ovde koriste. Šef će napraviti 'zajednicu' sa ljudima kojima se sviđa njegov cilj kako bi osigurao pobedu. Neko drugi će se praviti da nije dobio memorandum, ukoliko nije u njegovom interesu da ga pročita. U ovom stilu, stav 'Ja sam gazda', ili 'Ja sam najvažnija osoba' je preovlađujući subkontekst.

Prilagođavajući – ovaj pristup zadovoljava potrebe drugih ljudi, na sopstvenu štetu. Ono što se često dešava je da niko ne pobeđuje, jer ostajanje u svačijoj milosti nije ono što donosi napredak. Prilagođavajući se, propuštate priliku da kritički procenite situaciju, i da zaštitite prava i interese svih umešanih strana. Ne možete svima da ugodite!

Izbegavanje – ovde se interesi obe strane ignorišu. Umesto da se pozabavite problemom, on se potpuno ostavlja po strani. Čest odgovor na konflikt koristeći ovaj pristup je 'Ma, to je samo to...' ili 'on/to se neće promeniti nikada'. To je frustrirajući odgovor, jer se konflikti nikada ne rešavaju sami od sebe, pa je teško krenuti napred. Glavni osećaj u ovom stilu je da nema liderstva i ljudi u stvari ne znaju gde da traže rešenja.

Kompromis – ovo je delimično zadovoljavanje svačijih potreba. Dok svi dobijaju nešto, takođe i gube, tako da sam rezultat nije zadovoljavajući. Kada pravite kompromis, faktički govorite da je rešavanje rasprave važnije od samog rešavanja problema. Ovo može dovesti do toga da ljudi igraju igre, i dolaze sa većim zahtevima u startu. Možete održati mir samo izvesno vreme, pre nego što se sve raspadne.

Saradnja – ovo je najbolji pristup zato što pokušava da odgovori na potrebe svih. Rešenje je zadovoljavajuće za obe strane, i zato na njega gledamo kao na 'win-win' strategiju. Akcenat je na razumevanju pozicija i pogleda svih koji su umešani, i zatim korišćenju tih informacija kako bi se pronašla zajednička polazna tačka. Odatle, pokušavate da nađete kreativno rešenje, čijim će ishodom svi biti zadovoljni i zaista rešavate problem.

Pogledajmo sledeće situacije da vidimo kako bismo im pristupili korišćenjem ovih različitih stilova odgovora na konflikte.

Ann je imenovani Menadžer Proizvodnje u proizvodnji plastike. Njen cilj je da ujedini tim da bi rešavali probleme efektivnije, da unapredi kvalitet i dovede fabriku do funkcionisanja punim kapacitetom. Vlasnik, Micheal, je zadovoljan njenim učinkom, i prepoznaje njenu vrednost u timu pošto je u kratkom roku dosta unapredila proizvodnju.

Ipak, malo je zabrinut zato što misli da Ann nije dovoljno uredna. Micheal-ov prioritet je da fabrika bude besprekorno čista i uredna, kako bi bila vizuelno impresivna. Želi da mašine budu ofarbane po određenom obrascu i poređane na preciznom rastojanju jedna od druge. Želi da radničke uniforme budu čiste u svakom trenutku i da 'pod bude dovoljno čist da može da se jede sa njega'.

Ann se bori sa ovim, pošto ne može da pronađe resurse, vremenske i ljudske, koji bi održavali ovako visoke standarde izgleda fabrike. Koga žele da impresioniraju? Klijenti ne posećuju često proizvodni pogon.

To je ionako zagušljiv i topao objekat, koji ne prija drugim čulima, zašto bi bio važan vizuelni momenat?

Prilikom procene učinka svog rada, Ann je dobila sjajne komentare na polju 'snage', ali kolona 'brige' kaže da 'mora da se fokusira na održavanje fabrike čistijom i urednijom'. Kako će Ann odgovoriti u ovoj situaciji? Zavisi od toga koji je njen prirodni stil odgovora na konflikte. Evo kako bi odgovorila u svim mogućim stilovima:

Takmičarski – Michael, ja sam ovde kako bih od fabrike napravila proizvođača broj jedan u ovoj oblasti. Ukoliko želite da se to desi, morate da me pustite da vodim fabriku na najisplativiji mogući način, koji najbolje koristi sve raspoložive resurse.

Pokazaću Vam brojeve ako želite, ali već znam da bi Vaša očekivanja o urednosti objekta 'iscedila' resurse fabrike. Učiniću to ako zaista želite, ali mislim da je bolje da prvo pogledate brojeve. Zaista radim u Vašem najboljem interesu. Bacite pogled i onda možemo da pričamo o očekivanjima, OK?!

Prilagođavajući – OK Michael, razumem šta želite. Zaista treba da održavam pod čistim. Biće teško pronaći resurse, ali učiniću to bez rizika po dobitke koje smo ostvarili ove godine. Možda bih mogla da oslobodim supervizore malo, kako bi preraspodelili svoje odgovornosti i dobili ekstra dodatnog vremena u svakoj smeni za čišćenje i farbanje, i sve ostalo što treba da se završi. Neću Vas razočarati!

Izbegavanje – Hvala na proceni. Stvarno sam srećna što radim ovde. Mislim da smo imali odličnu godinu i daću sve od sebe da zadržimo ovaj sjajni momentum. Tako da, pretpostavljam, ako nema ničeg drugog, mogu da se vratim na posao. Hvala još jednom!

Kompromis – Hmm... vidim ovde da želite da poradim na urednosti i čistoći fabrike. Već koristim sve resurse u punom kapacitetu. Nemam nikoga u rezervi. Tako da, šta ako smanjimo očekivane brojeve u proizvodnji u trećoj smeni? Tako mogu njima da dodelim neke poslove oko čišćenja i održavanja poda fabrike? Ne mogu da obećam da ćete moći da jedete sa poda, ali izgledaće dobro kada bilo ko od posetilaca dođe. Naši dobici će se smanjiti u godini koja dolazi, ali fabrika će izgledati onako kako želite. Šta mislite?

Saradnja – Stvarno cenim feedback koji ste mi dali Michael. Vidim da ste zabrinuti zbog izgleda fabrike. Zašto Vam je to toliko bitna ta stavka. Meni nije visoko na listi prioriteta, zato što sam fokusirana na ciljeve u proizvodnji i dostizanje punih kapaciteta. Verovatno treba da ustanovimo koji je to rast koji je prihvatljiv, a da fabrika bude impresivna koliko je moguće koristeći kapacitete koje imamo. Jasno, želimo fabriku na koju su ponosni svi koji rade u njoj, tako da sam sigurna da možemo da organizujemo ljude i ostale resurse kako bismo učinili to mogućim. Želela bih da pogledam brojeve, pa onda da se nađemo kasnije ove nedelje da počnemo da razvijamo plan?

Ishod će biti potpuno drugačiji, u zavisnosti od toga koji pristup konfliktu se primeni. Na Vama je da shvatite koji je pristup kada najbolje primeniti. Ali, kao generalno pravilo važi:

- Kada je tema važna, koristite takmičarski, i pristup saradnje.
- Kada su odnosi bitni, koristite pristup prilagođavanja i saradnje.
- Pristup izbegavanja je jedino preporučljiv kada su pozicije moći izjednačene i kada nema mnogo nade da ćete se složiti oko rešavanja situacije.
- Kada je vreme važno, treba uzeti u razmatranje takmičarski, prilagođavanje i izbegavanje kao pristupe koje vredi razmotriti

Građenje uspešne saradnje

Idealan pristup je pristup Saradnje. Nažalost, u njemu je potrebno efektivno pregovaranje kako bi se pronašlo rešenje koje obezbeđuje 'win' (od 'win-win') za obe strane. Zbog toga, Saradnja zahteva bolje veštine i više vremena od prilagođavanja ili kompromisa: Jer, daleko je lakše nametnuti svoju volju ili se povinovati tuđoj. Ključ za Saradnju je imati set alata za obe strane konflikta.

Ovaj pristup podrazumeva korišćenje 'Interesno-Baziranog-Odnosa' (IBR) pristup. Ovo je metoda koja koristi proces od pet koraka da bi se konflikt rešio. Koraci su: postaviti 'scenu', sakupiti informacije, definisati problem, brainstorm rešenja, i na kraju pregovorima doći do rešenja.

Nekada ćete biti inicijator konfliktne situacije, a drugi put ćete biti izazvana strana. Možete kontrolisati samo sopstvene akcije i odgovore, pa je važno znati na šta se fokusirati u oba scenarija.

Inicijator: Cilj je da zadržite 'vlasništvo' nad problemom. Kada Vas nešto frustrira, to je vaš problem. Prvo morate tačno da ustanovite šta prouzrokuje frustraciju, pre nego uletite u nečiju kancelariju i pokušate da rešite problem.

Ako ne identifikujete frustraciju, završićete tako što ćete imati ispad besa i izduvati se, što će možda učiniti da se na trenutak osetite bolje, ali ništa nećete rešiti. Nadalje, ako niste našli koren problema, rizikujete da izgledate nezrelo.

- Opišite problem konkretnim terminima, konstrukcijom: 'Kada Ti radiš X, dešava se Y, zbog čega se ja osećam Z'.
 - Navedite osobe/u koji Vam smeta/ju. (X)
 - Identifikujte nepoželjne posledice njihovog ponašanja. (Y)
 - Opišite kako se osećate kada se to desi. (Z)
- Ostanite objektivni i zapamtite da osoba to verovatno ne radi samo da bi Vama napakostila. Izbegnite pravljenja pretpostavki u vezi sa njihovim motivima.
- Budite jasni.
- Ohrabrite dijalog.
- Obratite pažnju na vreme, ako je problem kompleksan.
- Potražite zajedničku osnovu sa koje možete početi da tražite rešenje.

Izazvana ste strana: Cilj u ovom slučaju u konfliktnoj situaciji je da pokažete da marite i da Vam je stalo do nalaženja rešenja. Ovo zahteva empatičan odgovor koji pokazuje drugoj strani da razumete njihov pogled na situaciju. Kada ste otvoreni za rešavanje problema napravili ste verovatno najveći korak ka rešavanju konflikta, ukoliko se Vaše ponašanje vidi kao problematično.

- **Tražite više informacija.** Tražite da Vam se daju specifični primeri ponašanja zbog koga su Vam prišli.
- **Nađite nešto u vezi čega Vam se žale, a sa čim možete da se složite.** Čak iako se ne slažete da se ponašate na način koji je izazvao negodovanje, 'potvrdite žalbu' slažući se sa nekim delom principa pozicije sa koje druga osoba dolazi. Jer to je signal da ste zaista zainteresovani za saradnju.
- **Tražite da čujete sugestije druge strane.** Ovo prebacuje diskusiju u pozitivan ton i dozvoljava vam da zajedno tražite 'win-win' rešenje.

Važan zadatak kada ste u obe uloge je da obezbedite da se svi slože oko plana. Tražite potvrdu da ste dobro shvatili problem, i potvrdite svoju posvećenost preduzimanjem akcije.

Treba obratiti pažnju i na potvrdu koja će uslediti: kada rešite konflikt, morate biti sigurni da ste se do kraja pozabavili njime, a ne da ste samo sredili situaciju na kratak vremenski rok. Napravite plan koji će meriti napredak i prilagodite plan kasnije, ukoliko je potrebno.

Scenariji

Pogledajte sledeće scenarije i odlučite koji biste pristup koristili da biste rešili konflikt. Odgovorite na pitanja posle svakog scenarija.

Scenario Jedan:

Vi ste Menadžer prodaje u kompaniji koja se bavi nabavkom kompjutera. Vaše tržište su male - do srednje kompanije u velikoj metropoli. Vaša firma je igrač srednje veličine u industriji i ide vam korektno, iako postoji veliki prostor na tržištu koji ne jurite agresivno. Zaposlen je novi direktor, koji više nije zadovoljan statusom quo, i želi da se prodaja poveća, što znači da je pritisak na Vama.

Verujete da je glavna prepreka u povećanju prodaje - kompanijska kreditna politika, koja je izuzetno restriktivna. Nove mušterije moraju da ispune dugačak kreditni obrazac. Kredit menadžer samo odobrava poslovanje sa klijentima sa izuzetno niskim stepenom rizika, i kreditni uslovi su daleko strožiji od uslova vaših glavnih konkurenata.

Mislite da će se Vaša baza klijenata značajno proširiti ukoliko se ovi uslovi malo olabave. Ljudi iz prodaje pojačavaju ovo verovanje, pošto se konstantno žale kako gube prodaje zbog toga što kompanija ima reputaciju firme koja ima najgore kreditne uslove.

Razgovarali ste o svojim opažanjima sa novim direktorom, i on želi da sarađujete sa kredit menadžerom kako biste napravili program koji odgovara potrebama obe strane; da se kompanija zaštiti od klijenata visokog kreditnog rizika, a da ipak bude privlačna većini ciljanog tržišta. Direktor neće zauzimati stranu i na vama je da ovo rešite.

Pitanja

Koje su Vaše najvažnije potrebe i brige?

Vaš odgovor

Kako su one podudaraju, odnosno, ne podudaraju sa potrebama kredit menadžera? Koje zajedničko polazište možete da pronađete?

Vaš odgovor

Kako biste prišli situaciji? Da li imate rešenje koje biste predložili?

Vaš odgovor

Scenario Dva

Menadžer ste revizije u internacionalnoj računovodstvenoj firmi. Vi i kolega ste poslani u inostranstvo da postavite novu operaciju koristeći lokalne revizore. Odnos između Vas i njega je napet. Alan je duže u kompaniji od Vas i bio je na višoj poziciji, ali i Vi ste unapređeni u Senior menadžera i zamoljeni da vodite otvaranje ove nove poslovne jedinice. Vaša sposobnost da radite sa internacionalnim klijentima je primećena, i mislite da ste zato dobili poziciju, i pored Alana koji inače ima više iskustva.

Međutim, Alanov pogled na celu situaciju je drugačiji. On smatra da ste unapređeni samo zato što ste žensko (ako niste, pravite se da jeste!), a kompanija želi više žena u senior menadžmentu. Otvoreno je neprijateljski raspoložen prema Vama i trudi se iz sve snage da se osećate nepoželjno i kao autsajder u kompaniji u kojoj dominira muški senior menadžment.

Samo što ste podelili zaduženja za sledeći mesec i Alanu je zakazano da ide u malu firmu na udaljenoj lokaciji koja je poznata po teškim podacima za reviziju. Zna da se senior menadžerima uglavnom dopušta da biraju zadatke, ali je Vama u ovom slučaju zaista potreban iskusan revizor. A i inače ih nemate dovoljno u timu. Takođe u poslednje vreme dobijate žalbe da Alan loše tretira ostale zaposlene. Umesto da se postavi kao mentor i lider, u skladu sa svojim znanjem i iskustvom, on šefuje i ponaša se kao diktator.

Uostalom, bilo bi lepo da ne morate da brinete o tome da će stvarati tenziju u kancelariji.

Čujete kucanje na vratima i iznenada Alan Vam upada u kancelariju. BESAN je. *Šta ta žena zamišlja? Ne može ona da potkopava njegovu reputaciju dajući mu najgore zadatke. Već je dovoljno puta bio poslat na zadatke van kancelarije u poslednjih par meseci i dosta mu je. Od kada je unapređena ništa drugo ne radi sem što ga ne poštuje i šalje ga kao svog 'rivala' van kancelarije da bi pokupila svu slavu. Sve je to igra moći i ona neće pobediti. Čak ni ne zaslužuje to unapređenje koje je dobila. Unapredili su je samo zato što je žensko i sad je na direktorskoj poziciji umsto njega. Odlučio je da više ne toleriše takvo ponašanje.*

Alan zahteva da odmah promenite zaduženje koje ste mu dali i da se izvinite zbog načina na koji ste ga tretirali. Takođe, uложиće i formalnu žalbu na Vas centrali i spreman je da da otkaz ako se situacija ne popravi istog trenutka.

Pitanja

Koji su Vaši motivi, interesi i odgovornosti u ovom konfliktu?

Odgovor

.....

Koji su Alanovi motivi, interesi i odgovornosti u ovom konfliktu?

Odgovor

Koji pristup preporučujete i kako biste stigli do rešenja? Da li možete da predložite rešenje?

Odgovor

NAPOMENA: Rešenja situacija datih u vežbama dobićete na treningu!