
УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТИМА



Појам конфликта

Уочене некомпатибилне разлике које доводе до неког облика сукобљавања или противљења; неслагање у којем две особе (стране) доживљавају претњу својим потребама и интересима, при чему свака особа верује да је само један циљ могућ и остварљив, те другу особу доживљава као препреку

Најчешћи узроци: несугласице, разлике, сметње, конкуренција, неправда...

Три приступа организационим конфликтима:

- **Традиционални приступ** – конфликти су лоша појава, њихови утицаји су штетни, као такви су непотребни; задатак менаџмента = да спречи појаву конфликта
- **Бихејвиористички приступ** – конфликти су последица одређеног понашања; задатак менаџмента = да креира такву организациону климу у којој ће се развити здрави међуљудски односи
- **Интерактивни приступ** – савремени приступ који на конфликте гледа као на неизбежну појаву, која може имати позитиван и негативан утицај на организационе перформансе
Тежиште је на проблему који генерише конфликт, последице конфликта и стратегије за редуковање и решавање конфликта
Конфликте треба оптимизовати

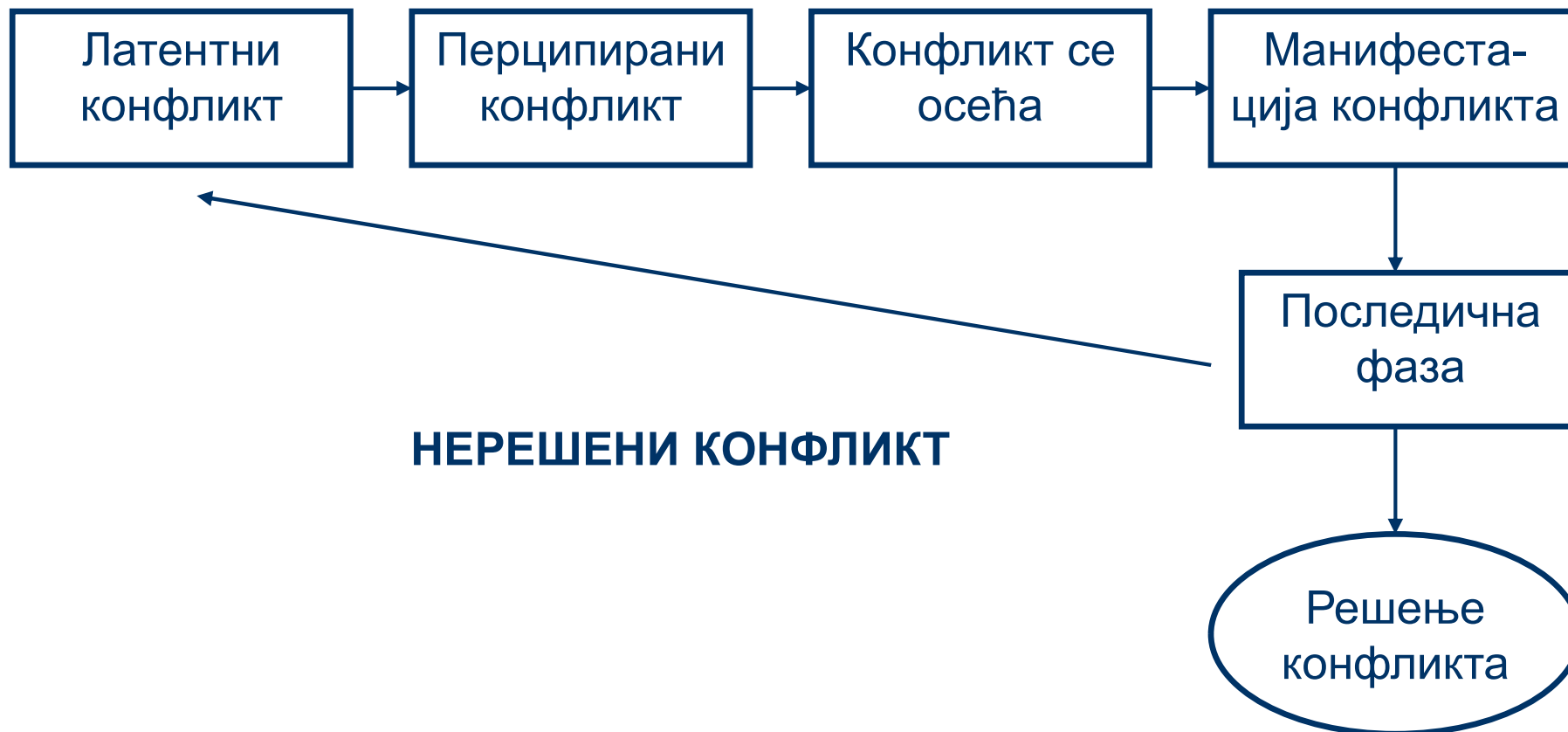
Карактеристике конфликта

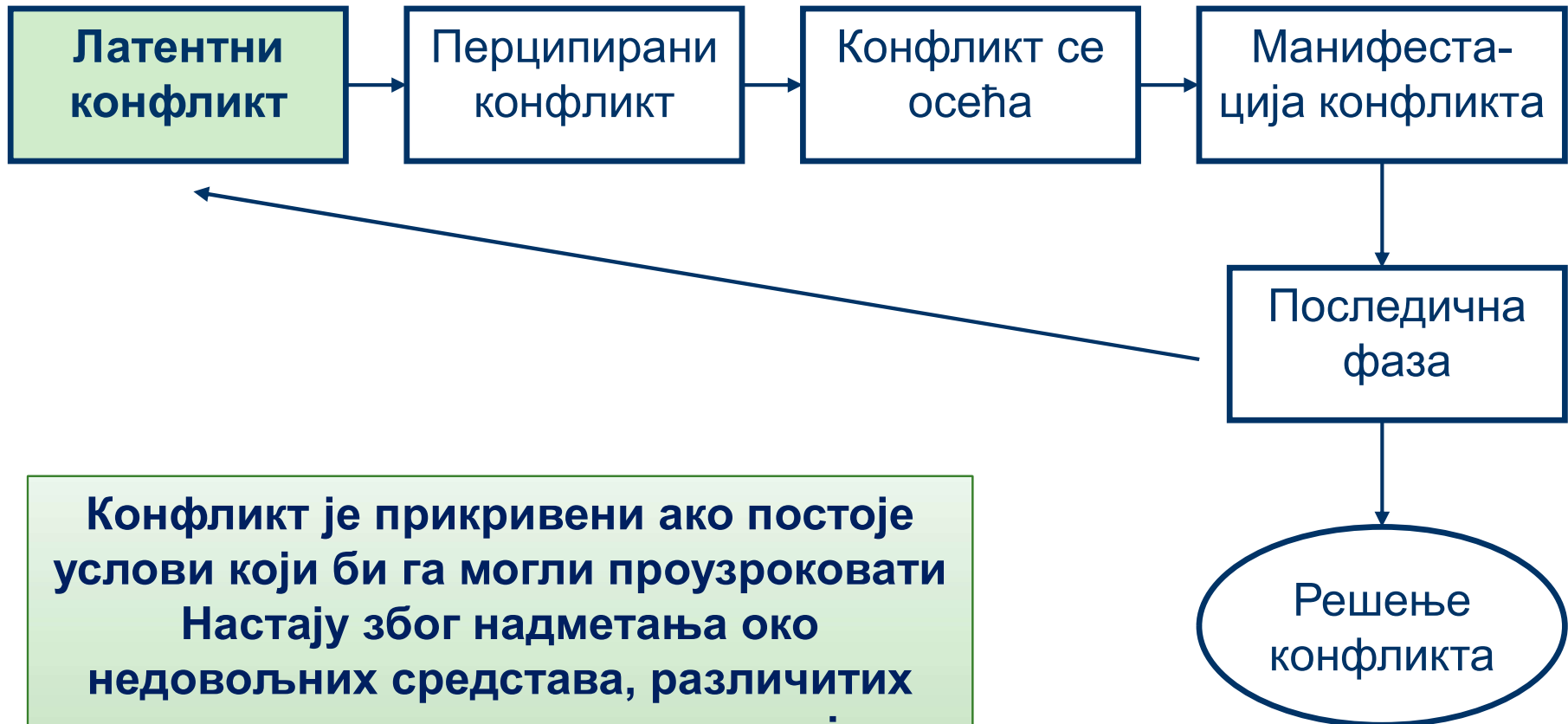
- Конфликт је последица истицања сопствених интереса и неуважавања интереса других
- Могући извори конфликта у организацији су организационе или међуљудске природе
- Последице конфликта су значајне, конфликти утичу на организациону ефикасност и успех предузећа
- Конфликте треба контролисати тако што ће се менаџери бавити управљањем конфликтима
- Менаџерске технике за управљање конфликтима биће ефикасне ако су у складу са природом, врстама и последицама конфликта

Узроци конфликта

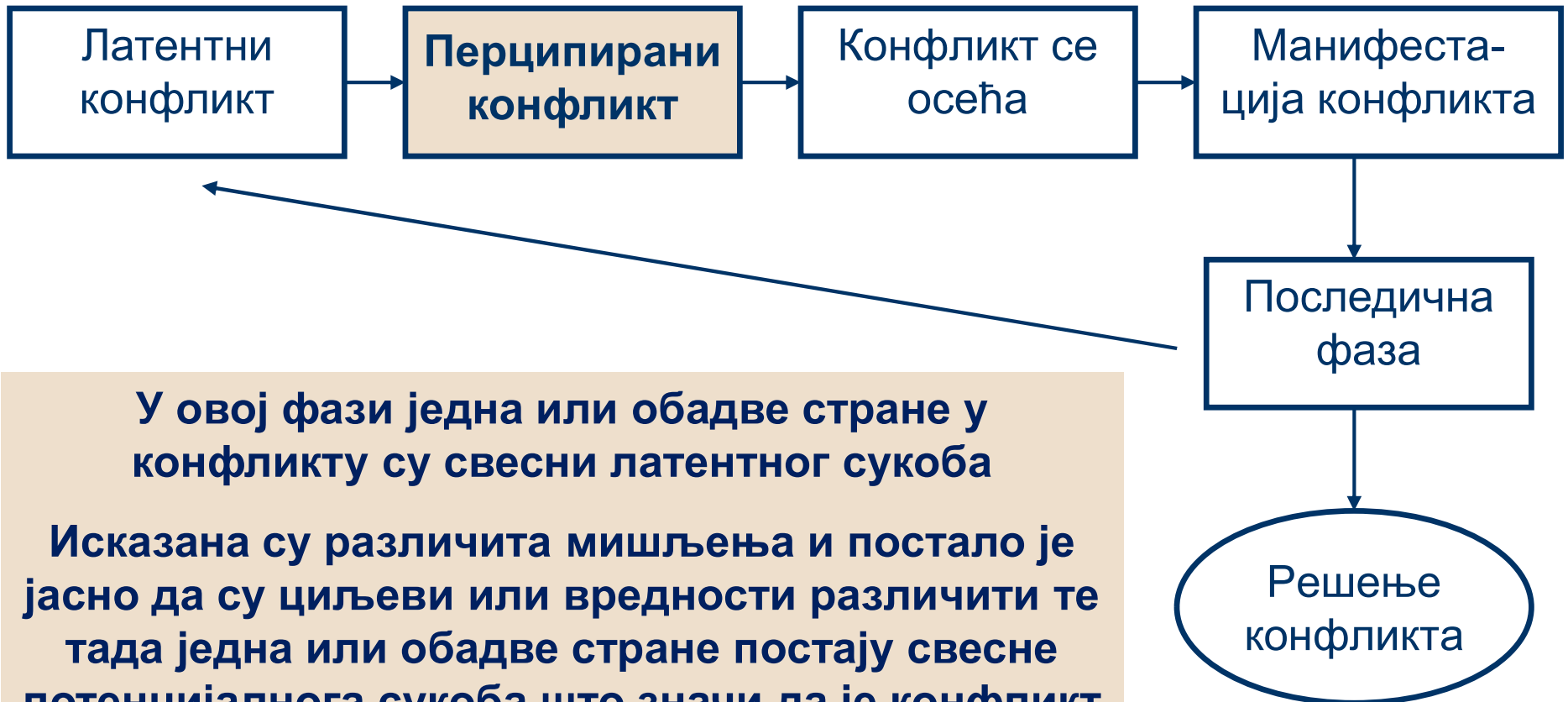
- **Персонални** – потичу од особина личности појединца: искривљена перцепција друге стране; грешке у комуникацији, неповерење између људи у организацији; личне особине појединаца
- **Организациони** – последица карактеристика дизајна организације, ограничених ресурса, система награђивања, доношења одлука...
Узроци: међузависност у процесу рада; диференцираност организационих јединица и инкомпатибилност оперативних циљева; ограниченост ресурса (систем награђивања, дистрибуција моћи, организационе нејасноће и пропусте)

Фазе конфликтног процеса





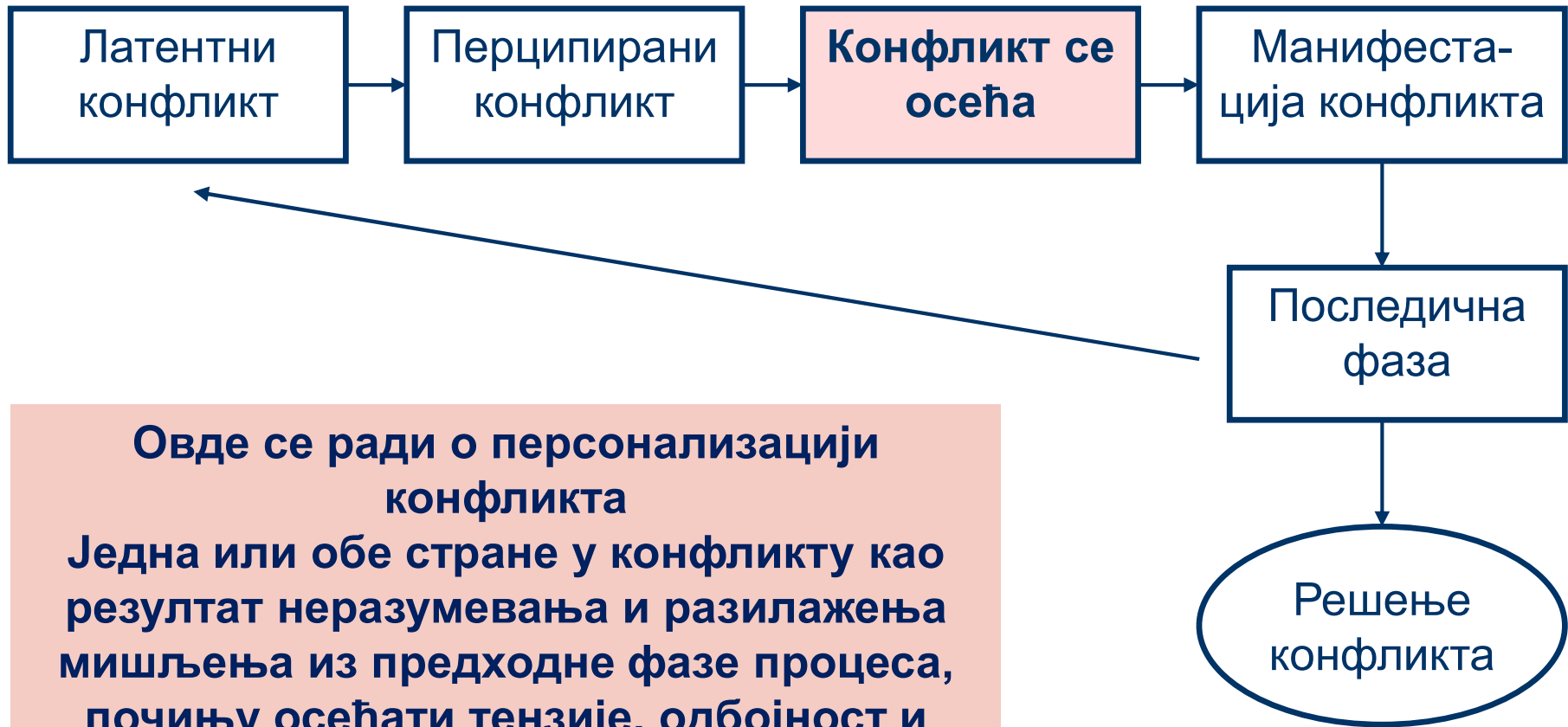
Конфликт је прикривени ако постоје услови који би га могли проузроковати
Настају због надметања око
недовољних средстава, различитих
циљева или тежње за аутономијом
Може се десити да истовремено имамо
више типова латентних конфликта



У овој фази једна или обадве стране у конфликту су свесни латентног сукоба

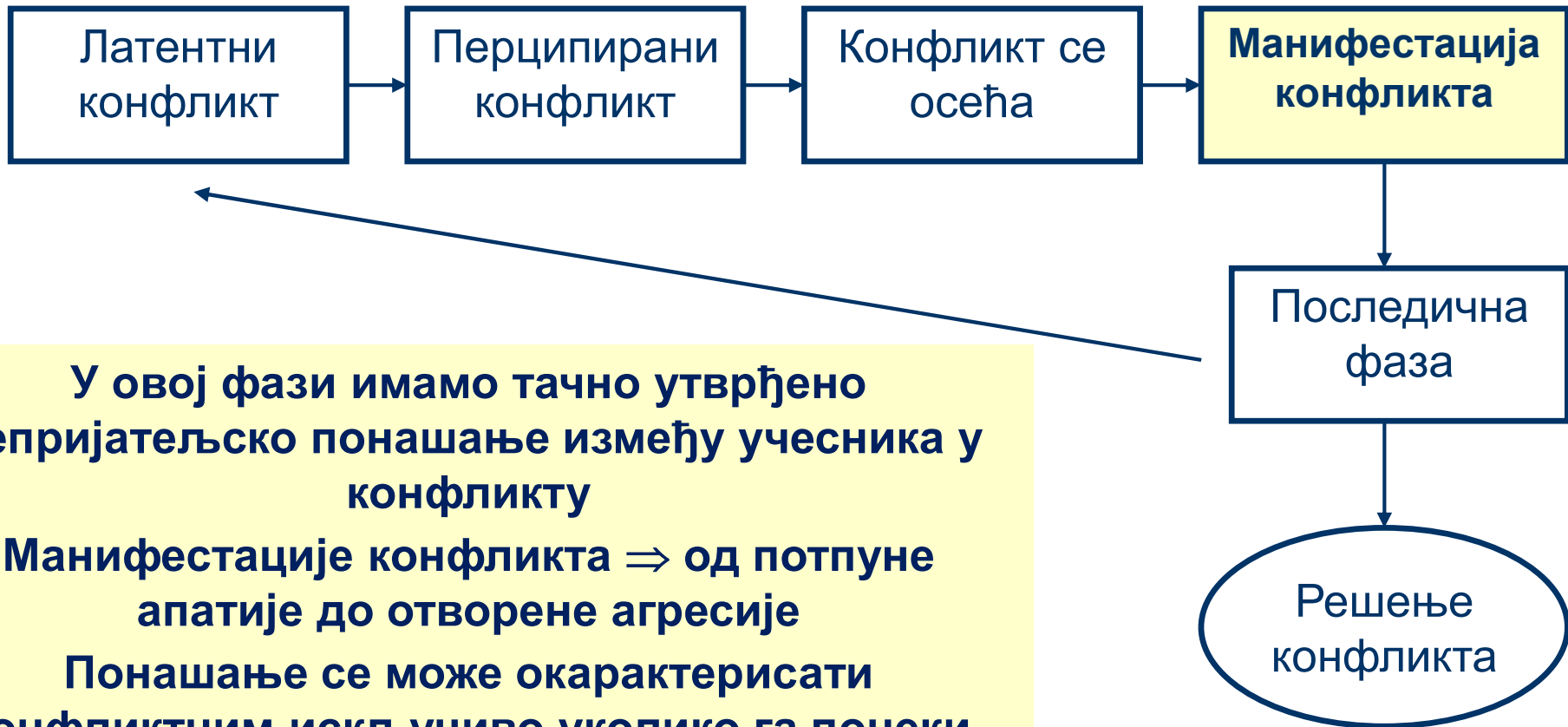
Исказана су различита мишљења и постало је јасно да су циљеви или вредности различити те тада једна или обадве стране постају свесне потенцијалнога сукоба што значи да је конфликт прешао у нову развојну фазу

Да би се организација бавила овим нерутниским конфликтима неопходно је да за такву врсту конфликта постоје посебне организационе јединице



Овде се ради о персонализацији конфликта

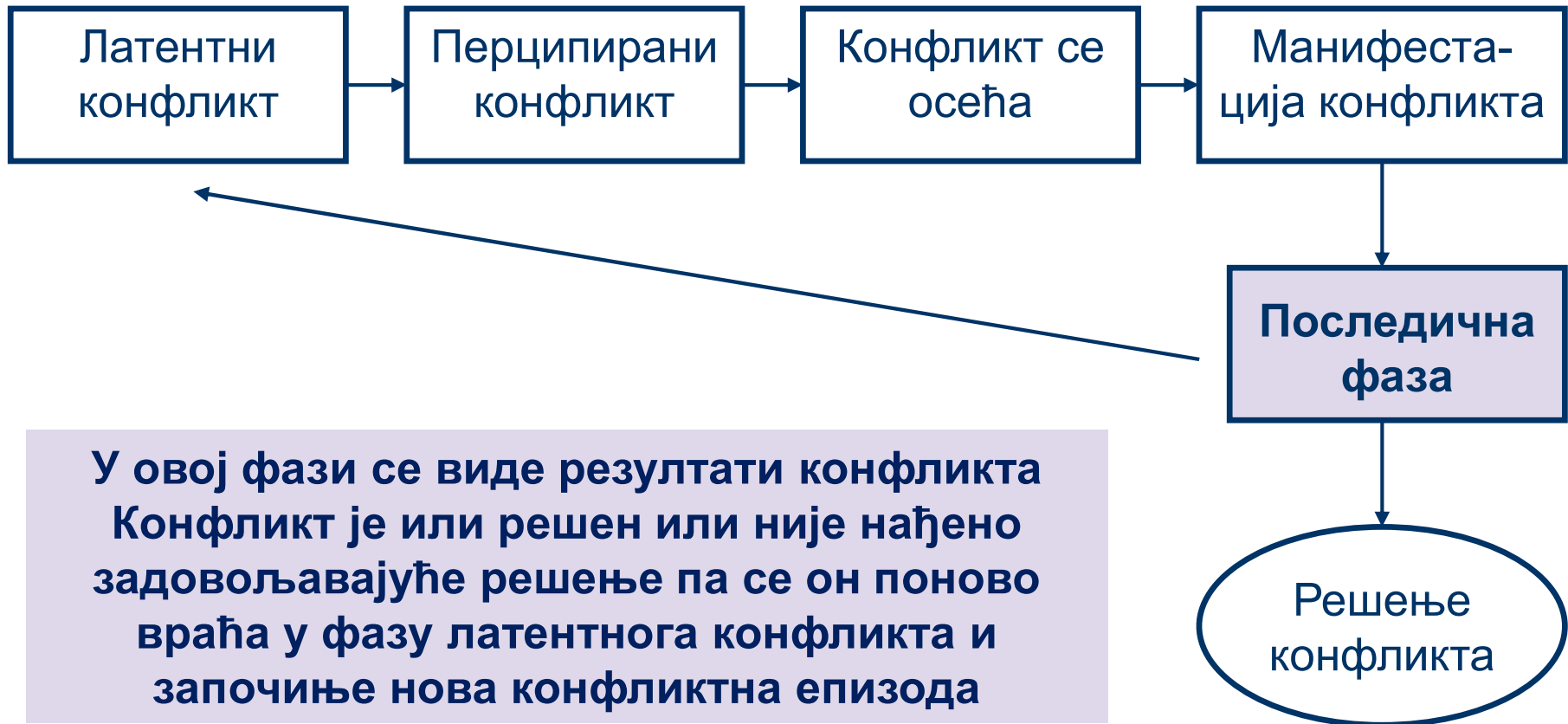
Једна или обе стране у конфликту као резултат неразумевања и разилажења мишљења из предходне фазе процеса, почињу осећати тензије, одбојност и друге неугодне осећаје



У овој фази имамо тачно утврђено непријатељско понашање између учесника у конфликту

Манифестације конфликта ⇒ од потпуне апатије до отворене агресије

Понашање се може окарактерисати конфликтним искључиво уколико га понеки или сви актери конфликта таквим перципирају; уз то онај ко се понаша конфликтно то мора чинити свесно



Врсте конфликта

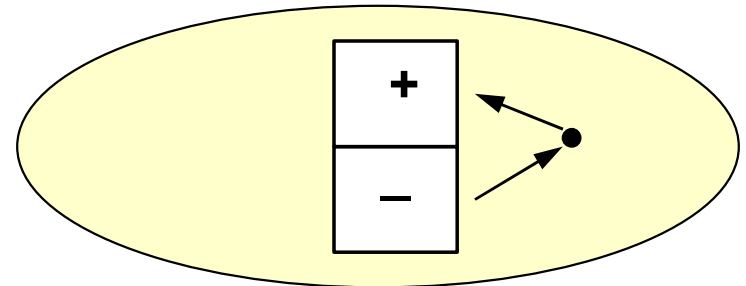
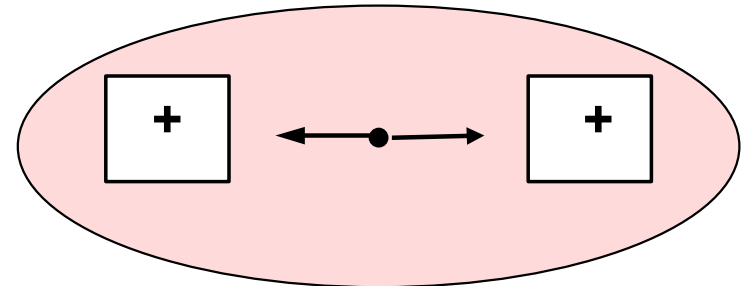
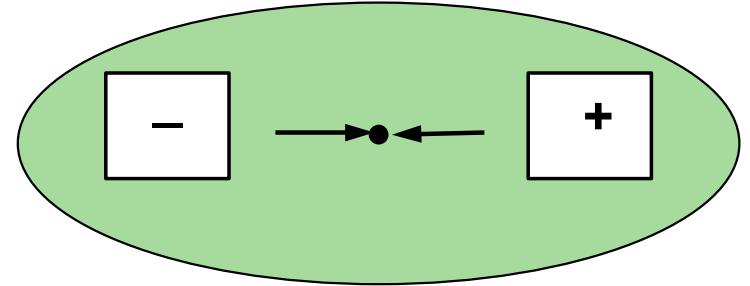
- Према узроку:
персонални
организациони
- Према процесу:
хоризонтални
вертикални
- Према садржају:
когнитивни
афективни
- Према последицама:
функционални
дисфункционални

Персонални и организациони конфликти

- **Персонални** – сукоби који настају у самој личности појединца; могу бити:
 - * интраперсонални – сукоб мотива, циљева и могућности њиховог задовољења
 - * интерперсонални – сукоби између појединаца у оквиру исте или различитих група
 - * конфликти улога – када појединци у организацији имају две или више улога које се међусобно сукобљавају
- **Организациони** – сукоби изазвани организационим варијаблама: организациона структура, култура, политика награђивања, политика каријере...

Левинаова класификација конфликта

- **Конфликт двоструког одбијања** – унутрашњи сукоб између две подједнако непријатне, а неизбежне могућности при чему је особа принуђена да се определи за једну од те две – да изабере мање зло
- **Конфликт двоструког привлачења** – сукоб типа “привлачење-привлачење” код којег појединац не може да се определи за једну од пожељних могућности
- **Конфликт истовременог привлачења и одбијања** – јавља се у појединцу када га неки циљ истовремено и привлачи и одбија; ако су и привлачење и одбијање подједнако снажни, онда се личност налази у стању амбиваленције



Хоризонтални и вертикални конфликти

- **Хоризонтални** – сукоб интереса између појединих функција или носиоца послова на истом нивоу у организацији
- **Вертикални** – хијерерхијски конфликти у односима између виших и нижих нивоа у организацији; могу бити изазвани разликама у позицији (поседовање моћи, власти и утицаја); позиција подразумева различите критеријуме вредновања резултата

Когнитивни и афективни конфликти

- **Когнитивни** – настали услед разлика у мишљењима, ставовима, перцепцији, аспирацијама итд.; облик конструктивног понашања које има за последицу боље одлуке, већу посвећеност послу, осећај заједништва, потребу за учењем, веће групне и организационе перформансе
- **Афективни** – изазвани личном нетрпељивошћу, завишћу, мржњом или повредом интереса; облик деструктивног понашања које има за последицу лоше одлуке, мању посвећеност, мањи осећај заједништва и слабе перформансе

Функционални и дисфункционални конфликти

- **Функционални** – они који остварују позитиван утицај на организационе перформансе
- **Дисфункционални** – штете организацији или спречавају остваривање организационих перформанси

Три ситуације односа нивоа конфликта и организационих перформанси:

- Оптimalан ниво – функционалан је и води ка остварењу организационих перформанси; организација је оријентисана на висока постигнућа, иновације и промене
- Сувише низак ниво – недостаје потенцијал за сукоб идеја, креативност, иновације и прилагођавање променама у окружењу; указује да је организацију захватила стагнација, апатија и учмалост
- Сувише висок ниво – резултира поремећајем у извршавању активности, отежаном комуникацијом и хаосом, што угрожава опстанак организације

Бесконфликте средине не постоје! Конфликти сами по себи нису нити добри, нити лоши! Лоше или добре (конструктивне или деструктивне) могу бити само њихове последице!

Последице конфликта

Боље спречити него
лечити!

Конструктивни конфликт доводи до жељеног резултата; облици:

- Проблеми се разматрају отворено
- Активно се тража решења
- Избегацају се провокације и вређање
- Људи активно слушају једни друге
- Свако има прилику да допринесе решењу
- Нико се не повлачи
- Проблеми су решени и доносе се нове одлуке



Деструктивни конфликт у којем актери не успевају да дођу до решења; облици:

- Избегава се доношење одлука
- Користи се моћ и присила како би се постигао споразум
- Користи се вређање, злостављање и остале манипулативне технике
- Ради се иза туђих леђа, шире се лажи и трачеви о супротстављеној страни
- Нова решења се не узимају у разматрање и предлози се исмевају
- Проблеми се вуку, а нови се појављују
- Људи су љути и осећају се маргинализовано

ВЕЖБА

Опишите конфликт који Вам је урезан у сећању или се скоро десио.

Ко су биле стране у конфликту (у каквом сте односу)?

Шта је био предмет конфликта?

Како сте дошли до решења?

Како би се конфликт још могао решити?

СТРАТЕГИЈЕ РЕШАВАЊА КОНФЛИКАТА

- **Стратегија преговарања**
- **Стратегија надређеног циља**
- **Стратегија интервенције треће стране**
- **Стратегија стумулисања конфликта**

Стратегија преговарања

- Преговарање се разликује од комуникације; карактерише га ситуација у којој било која од страна може блокирати цео процес
- **Циљ:** да се из њега извуче максимална добит или максимално смањи потенцијални губитак
- Оно није увек усмерено на постизање циља који носи резултат који је људима по вољи; успешни преговори подразумевају да су обе преговарачке стране задовољне исходом

Преговарање = начин решавања конфликта интереса кроз структуриран процес комуницирања, са циљем да се постигне споразум који је прихватљив за све

Тактике преговарања

- **Дискусија лицем у лице** – омогућава да се успостави узајамно поверење као основа за преговарање
- **Убеђивање** – подразумева коришћење различитих средстава и начина за придобијање партнера и освајање позитивне позиције
- **Обмањивање** – решавања сукоба путем лажних података и аргумената
- **Претња** – заснована је на застрашивању од стране која има позицију и моћ, док се супротстављеној страни указује на последице уколико не прихвати решење
- **Обећање** – страна која има ауторитет и моћ уверава другу страну да ће обећање бити испуњено
- **Уступци** – ствара се атмосфера добре воље и спремност да се проблем реши, рачунајући да ће попуштањем једне стране попустити и друга

Правила понашања у преговарању

- **Проучите појединца са којим ћете преговарати** – пронађите што више информација о личности појединца с којим ћете преговарати; разумевање позиције те личности помоћиће вам да боље схватите њено понашање, да предвидите њене одговоре на ваше предлоге и да уобличите решење у складу с њеним интересима
- **Почните са позитивним отварањем** – истражите концесије (уступке) које морате обострано усвојити да би дошли до споразума; почните преговарање позитивним отварањем, а затим реципрочно одговорите на уступке друге стране
- **Бавите се проблемима, а не личностима** – концентришите се на питања преговора, а не на личне карактеристике појединаца с којим преговарате; запамтите: не слажемо се са идејом или позицијом тог појединца, а не с њим лично
- **Не обраћајте много пажње на иницијалне понуде** – иницијалне понуде су почетне позиције које су углавном екстремне и идеалистичке, па се с њима тако и треба поступати
- **Нагласите обострано победничко решење (win-win)** – ако су услови повољни тражите интегративно решење; уоквирите опције у смислу интереса друге стране и потражите решење које ће дозволити и тој личности и вама да објавите победу
- **Створите отворену и искрену атмосферу** – вешти преговорачи су бољи слушаоци, постављају више питања, усмеравају своје аргументе директно, мање су дефанзивни и научили су да избегну речи које ће иритирати личности с којима преговарају

Стратегија надређеног циља

Смисао ⇒ да стране у конфликту нађу заједнички циљ који је различит и изнад њихових појединачних циљева који су разлог насталог сукоба

Идеја ⇒ да тежина заједничког проблема заокупи пажњу сукобљених страна како би оне након решавања проблема од општег добра схватиле колико су њихови појединачни интереси били занемарљиви

Стратегија интервенције треће стране

Посредовање се најчешће дефинише као интервенција треће стране у преговорима или конфликту која је прихватљива за обе стране у сукобу

Та трећа страна има ограничену моћ или нема ауторитета у доношењу одлука, а помаже странама у сукобу да добровољно постигну узајамно прихватљив договор око питања у спору

Стране у сукобу морају бити вољне да дозволе трећој да се умеша у расправу и помогне у решавању проблема

Облици медијације

- **Посредовање** – медијатор доводи у везу сукобљене стране, појашњава им проблем, унапређује комуникацију између њих, нуди одређене препоруке за решавање проблема и тако ствара предуслове за решење проблема; медијатор нема овлашћење да намеће решење проблема
- **Арбитража** – арбитру се делегира овлашћење да сукобљеним странама може да наметне одређено решење
Четири облика арбитраже:
 - ***обавезујућа** – обе стране унапред се слажу да прихвате наметнуте одредбе
 - ***добровољна** – обе стране одбију да прихвате препоручено решење
 - * **конвенционална** – арбитар може да предложи били какав пакет одредби за решење
 - * **коначна** – арбитар бира једну између коначних понуда које су противници изнели

Потези медијатора (1)

Фаза 1: Успостављање везе са странама у расправи

- Иницијални контакти са странама
- Изградња поверења
- Промоција добрих односа
- Едукација страна о процесу
- Повећање посвећености процедуре

Фаза 2: Избор стратегије за вођење медијације

- Помоћ странама да процене разне пристепе управљања и решавања конфликта
- Помоћ странама да изаберу приступ
- Координација приступа странама

Фаза 3: Сакупљање и анализа базичних информација

- Сакупљање и анализа релевантних података о људима, динамици и природи конфликта
- Верификација тачности података
- Минимализирање “ударца” нетачних и недоступних података

Фаза 4: Дизајнирање детаљног плана медијације

- Идентификација стратегија и последичних независних потеза који ће омогућити да стране крену према договору
- Идентификација зависних потеза ради одговора на специфичне ситуације у специфичном сукобу

Потези медијатора (2)

Фаза 5: Изградња поверења и сарадње

- Психолошки припремите стране у сукобу да учествују у преговорима о озбиљним питањима
- Изађите на крај са јаким емоцијама
- Проверите схватања и минимализујте стереотипе
- Градите признање легитимности страна и питања
- Градите поверење
- Појасните комуникацију

Фаза 6: Почетак сесије медијације

- Отворите преговоре међу странама
- Успоставите отворен и позитиван тон
- Утврдите основна правила и "линије водиле" у понашању
- Помозите странама у испољавању емоција
- Уклоните границе темама и питањима за дискусију
- Помозите странама у истраживању обавеза, најупадљивијих питања и утицаја

Фаза 7: Дефинисање питања и постављање дневног реда

- Идентификујте широки круг тема од значаја за стране
- Обезбедите договор око питања о којима ће се дискутовати
- Детерминишите редослед за бављење питањима

Фаза 8: Откривање скривених интереса страна у расправи

- Идентификујте личне, процедуралне и психолошке интересе страна
- Едукујте стране о међусобним интересима

Потези медијатора (3)

Фаза 9: Стварање опција за договор

- Развијте свест међу странама о потреби вишеструких опција
- Спустите преданост до позиција или самих алтернатива
- Генеришите опције користећи позиционо цењкање или цењкање засновано на интересима

Фаза 10: Процењивање опција за договор

- Размотрите интересе страна
- Процените како се интереси могу постићи на основу расположивих опција
- Процените колико ће бирање опција одмоћи или допринети

Фаза 11: Финално цењкање

- Постигните договор или кроз убрзано приближавање позиција, финалне "скокове" за "паковање" договора, развој формуле консензуса, или успостављање процедуралних средстава да би се постигао субстантиван договор

Фаза 12: Постизање формалног договора

- Идентификујте процедуралне кораке да операционализујете договор
- Успоставите процедуре евалуације и надзора
- Формализујте договор и створите механизам присиле и обавезе

Потези медијатора (3)

Фаза 9: Стварање опција за договор

- Развијте свест међу странама о потреби вишеструких опција
- Спустите преданост до позиција или самих алтернатива
- Генеришите опције користећи позиционо цењкање или цењкање засновано на интересима

Фаза 10: Процењивање опција за договор

- Размотрите интересе страна
- Процените како се интереси могу постићи на основу расположивих опција
- Процените колико ће бирање опција одмоћи или допринети

Фаза 11: Финално цењкање

- Постигните договор или кроз убрзано приближавање позиција, финалне "скокове" за "паковање" договора, развој формуле консензуса, или успостављање процедуралних средстава да би се постигао субстантиван договор

Фаза 12: Постизање формалног договора

- Идентификујте процедуралне кораке да операционализујете договор
- Успоставите процедуре евалуације и надзора
- Формализујте договор и створите механизам присиле и обавезе

Стратегија стимулисања конфликта

Полазна тачка ⇒ повећање интензитета конфликта доводи до кризне тачке

Основни узроци неслагања разјашњавају се чиме се повећава мотивација за тражењем ефективних и интегративних решења

Уместо да тињају испод површине, конфликти излазе на површину и могу да се разреше на задовољство актера

Стратегије стимулисања и охрабљивања:

- **Стратегија манипулисања информацијама** – давање само селективних информација запосленима може врло брзо изазвати конфликте између њих
- **Стратегија укључивања нових чланова** – довођењем нових људи чији се ставови, вредности и компетентности разликују од постојећих чланова, добар је начин да се изазове сукоб између старог и новог и да се иницирају промене
- **Реструктурирање организације** – подразумева разбијање уходаних радних тимова и одељења, увођење нових чланова групе и период неизвесности и прилагођавања што све заједно ствара конфликте
- **Охрабљивање такмичења** – појединаца или група води у конфликте који позитивно утичу на пословање организације

КОНФЛИКТНИ СТИЛОВИ

Конфликтни стилови некада се приказују са животињама које их репрезентују:

- **ТАКМИЧАРСКА АЈКУЛА**
- **ПОВУЧЕНА КОРЊАЧА**
- **ПРИЛАГОДЉИВИ МЕДА**
- **КОМПРОМИСНА ЛИСИЦА**
- **САРАЂУЈУЋА ЖИРАФА**

Такмичарска ајкула



- Ајкуле користе насилан или такмичарски стил управљања конфликтом
- Ајкуле су изразито фокусиране на постизање циља
- Међусобни односи нису толико битни
- Ајкуле су спремне да користе агресивност да би решили конфликт
- Ајкуле могу бити аутократске, ауторитативне, некооперативне, претеће и узнемирујуће
- Ајкуле имају потребу да победе што значи да други морају изгубити а то доводи до ситуације моја победа - твој пораз

Предност (+): ако је одлука Ајкуле исправна, без компромиса ће бити постигнута боља одлука

Недостатак (-): Ствара се непријатељство и отпор према особи која користи овај стил

Лако напада друге, посебно слабије, агресивна, намеће своје циљеве и идеје

Ситуације у којима можемо користити АЈКУЛА стил:

- када конфликт укључује личне разлике које је тешко променити
- када односи нису битни
- када су други спремни да искористе предност неконкурентског наступа
- када је решење конфликта ургентно
- када се доносе кризне одлуке
- када је потребно реализовати непопуларне одлуке

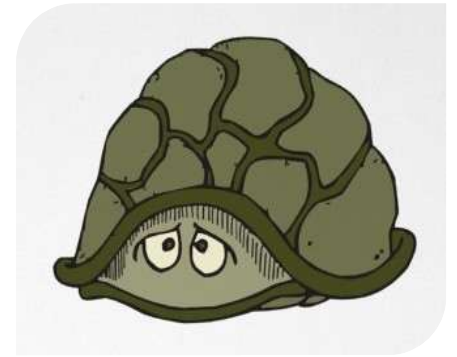
Повучена корњача

- Корњаче користе избегавање или повлачење у конфликтној ситуацији
- Корњаче се радије скривају или игноришу конфликт него га решавају што их чини тешким са сарадњу и разумевање
- Корњаче имају тенденцију да одустану од личних циљева и заузму пасиван став који води ка ситуацији мој пораз – твој пораз

Предност (+): помаже одржавању односа који би иначе био уништен решавањем конфликта

Недостатак (-): Конфликт остаје нерешен, претеривање са овим стилом доводи до тога да остали почињу да газе по људима који имају стил корњаче

**Не жели да се суочи са конфликтом, не брине ни о својим ни о интересима других.
Девиза: «Сукоб? Какав Сукоб».**



Ситуације у којима можемо користити КОРЊАЧА стил:

- када су улози мали и проблем тривијалан
- када би сукоб угорозио пословне односе
- када су мале шансе за постизања циља
- када је прикупљање информација важније од тренутне одлуке
- када други могу ефикасније да реше конфликт
- када је због времена потребно одложити дискусију

Прилагодљиви меда

- Меда користи мекани или прилагодљиви стил решавања конфликта са нагласком на међуљудским односима
- Меда игнорише сопствене циљеве и конфликт решава прилагођавајући се другима; због своје кооперативности ствара ситуацију мој пораз – твоја победа (меда је, наравно, губитник)

Предност (+): Прилагођавање одржава добре односе

Недостатак (-): Одустајање може бити непродуктивно, камелеон може бити искоришћен

Попустљив, спремни да занемаре своје потребе да би друга страна била задовољна. Девиза: «Како ти кажеш».

Ситуације у којима можемо користити МАДА стил:

- када је одржавање добрих односа приоритет
- када предлози или промене нису битне за оног ко се прилагођава
- када је то начин да се смање губици у безизлазним ситуацијама
- када је време ограничено или када су стабилност и хармонија пресудне





Ситуације у којима можемо користити **ЛИСИЦА** стил:

- када важна и компликована питања не дозвољавају јасна и једноставна решења
- када сви учесници конфликта имају подједнаку снагу и снажне интересе за различита решења
- када нема временских ограничења

Компромисна лисица

- Лисице користе компромис као стил управљања конфликтом водећи бригу и о циљевима и о односима
- Лисице су спремне да жртвују неке своје циљеве убеђујући друге да се и они одрекну неких својих
- Компромис доводи или до ситуације моја победа – твој пораз или мој пораз – твој пораз

Предност (+): односи су сачувани и конфликт отклоњен

Недостатак (-): компромис може дати решење које није најбоље и из њега се могу изродити различите игре

Паметна, избегава одговорност, манипулише и труди се да надмудри, а не да буде отворена и искрена.

Сарађујућа жирафа

- Жирафе користе сарадњу или сукоб са проблемом као стил управљања конфликтом који води рачуна и о њиховим циљевима и о њиховим односима
- Жирафе виде конфликте као проблеме које треба решити проналазећи решење прихватљиво за све стране (победа-победа).

Предност (+): обе стране добијају оно што желе и нема негативних осећања

Недостатак (-): захтева доста времена и напора

Није јој проблем да буде у конфликту, каже отворено шта мисли, буде усамљена у мишљењу. Спремна да «потури леђа».



Ситуације у којима можемо користити ЖИРАФА стил:

- када је одржавање добрих односа важно
- када време није спорно
- када у конфликту учествују стране подједнаке снаге
- када се настоји постићи дугорочније решење стварањем консензуса
- када се настоји спојити различите перспективе

ПИТАЊА?