

REŠAVANJE KONFLIKATA U TIMU

Docendo discimus

UVOD

Kada se govori o timskom radu, saradnji i profesionalnim odnosima, konflikt se često posmatra kao nešto što treba izbeći po svaku cenu. U mnogim organizacijama postoji uverenje da je dobar tim onaj u kojem nema neslaganja, rasprava ili različitih mišljenja. Međutim, takvo shvatanje nije u potpunosti tačno. Konflikti su prirodan i neizbežan deo svakog radnog okruženja u kojem ljudi zajedno rade, donose odluke i ostvaruju zajedničke ciljeve.

Gde god postoje ljudi, postojaće i različita mišljenja, različita iskustva, različiti prioriteti i različiti načini posmatranja problema. Upravo zbog toga konflikte ne treba posmatrati kao dokaz da tim ne funkcioniše dobro. Mnogo je važnije razumeti kako konflikt nastaje, kako utiče na rad i na koji način se njime upravlja.

U svojoj osnovi, konflikt predstavlja situaciju u kojoj dve ili više osoba opažaju da postoje razlike između njihovih interesa, ciljeva, potreba, očekivanja ili načina rešavanja određenog problema. Te razlike same po sebi nisu problem. Naprotiv, one su često prirodna posledica saradnje među ljudima koji imaju različita znanja, odgovornosti i iskustva.

Na primer, zaposleni u prodaji želi da klijentu izade u susret i obeća što kraći rok isporuke. Istovremeno, kolega iz logistike smatra da je takav rok nerealan i da može ugroziti kvalitet usluge. Obe osobe žele uspeh kompanije, ali problem posmatraju iz različitih uglova. U takvoj situaciji konflikt ne nastaje zbog loše namere, već zbog različitih prioriteta.

Slična situacija može nastati između administracije i operativnog sektora. Administracija insistira na potpunoj dokumentaciji pre nastavka procesa, dok operativa smatra da procedura usporava posao. Nijedna strana ne želi problem, ali različiti ciljevi i odgovornosti stvaraju prostor za neslaganje.

Upravo zato konflikti nisu nužno negativna pojava. U određenim okolnostima oni mogu biti veoma korisni za organizaciju. Kada se njima upravlja na profesionalan način, konflikti podstiču razmenu mišljenja, preispitivanje postojećih rešenja i pronalaženje boljih načina rada.

Zamislimo tim koji nikada ne dovodi u pitanje predložena rešenja. Svi se formalno slažu, niko ne postavlja dodatna pitanja i niko ne iznosi drugačije mišljenje. Na prvi pogled takav tim može delovati skladno i efikasno. Međutim, u praksi postoji velika verovatnoća da će važni problemi ostati neprimećeni upravo zato što nije bilo prostora za konstruktivnu raspravu.

Nasuprot tome, tim u kojem članovi otvoreno iznose različita mišljenja može delovati manje harmonično, ali često donosi kvalitetnije odluke. Kada ljudi argumentovano razmenjuju stavove, povećava se verovatnoća da će biti uočeni rizici, greške ili mogućnosti za unapređenje procesa.

Zbog toga je važno razlikovati konstruktivne i destruktivne konflikte.

Konstruktivan konflikt usmeren je na problem. Njegov cilj nije dokazivanje ko je u pravu, već pronalaženje najboljeg rešenja. U takvim situacijama ljudi mogu imati različita mišljenja, ali

međusobno poštovanje ostaje prisutno. Fokus razgovora nalazi se na činjenicama, argumentima i zajedničkim ciljevima.

Na primer, dva člana projektnog tima mogu imati različite predloge za realizaciju projekta. Jedan smatra da je potrebno više vremena za pripremu, dok drugi zagovara bržu realizaciju. Ukoliko otvoreno razgovaraju o prednostima i rizicima oba pristupa, konflikt može doprineti kvalitetnijoj odluci.

Destruktivan konflikt nastaje onda kada fokus prestane da bude problem, a postane osoba. Umesto rasprave o činjenicama, dolazi do optuživanja, etiketiranja, prebacivanja odgovornosti i narušavanja međusobnih odnosa. Tada konflikt prestaje da bude alat za rešavanje problema i postaje novi problem.

Na primer, umesto razgovora o razlozima kašnjenja projekta, zaposleni počinju da traže krivca. Komentari poput „uvek kasniš“, „nikada ne uradiš svoj deo posla“ ili „zbog tebe smo došli u ovu situaciju“ dodatno povećavaju tenziju i udaljavaju tim od rešenja.

U praksi konflikti retko nastaju iz jednog velikog razloga. Mnogo češće razvijaju se postepeno kroz svakodnevne situacije koje na početku deluju beznačajno.

Jedan zaposleni ne odgovori na poruku kolege nekoliko dana. Drugi to doživi kao nepoštovanje. Na sastanku ne iznosi svoje nezadovoljstvo, ali počinje da izbegava saradnju. Vremenom se pojavljuju dodatni nesporazumi, konflikt se produbljuje i napetost raste. Ono što je počelo kao sitan problem prerasta u ozbiljniji konflikt.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Sličan scenario može nastati kada zaposleni smatra da nosi veći deo opterećenja od ostatka tima. Ukoliko se takav osećaj dugo ne izražava otvoreno, nezadovoljstvo se akumulira. Vremenom čak i male situacije mogu izazvati burne reakcije jer predstavljaju samo poslednji povod za mnogo dublji problem.

Jedan od najvećih izazova u organizacijama jeste upravo ignorisanje konflikata. Mnogi ljudi veruju da će problem nestati sam od sebe ukoliko se o njemu ne govori. Međutim, iskustvo pokazuje da se većina konflikata ne rešava pasivnim čekanjem.

Naprotiv, nerešeni konflikti imaju tendenciju da se produbljuju. Kada se problem ne adresira, zaposleni počinju da stvaraju pretpostavke o tuđim namerama. Komunikacija postaje sve lošija, poverenje opada, a spremnost na saradnju se smanjuje.

Na primer, rukovodilac može primetiti da između dva člana tima postoji napetost, ali odlučuje da se ne meša jer smatra da će oni sami rešiti problem. Ukoliko do toga ne dođe, konflikt može početi da utiče na čitav tim. Drugi zaposleni zauzimaju strane, saradnja slabi, a fokus se pomera sa poslovnih ciljeva na međuljudske odnose.

Posledice konflikata ne osećaju samo pojedinci koji su direktno uključeni. Njihov uticaj često se širi na celu organizaciju.

Na individualnom nivou konflikti povećavaju stres, smanjuju zadovoljstvo poslom i negativno utiču na motivaciju. Zaposleni troše značajnu količinu energije razmišljajući o problemima u odnosima sa kolegama umesto na zadatke koje treba da izvrše.

Na nivou tima dolazi do smanjenja poverenja, otežane komunikacije i slabije saradnje. Ljudi počinju da razmenjuju manje informacija, češće proveravaju jedni druge i postaju oprezniji u međusobnim odnosima.

Na organizacionom nivou posledice se mogu ogledati kroz pad produktivnosti, povećan broj grešaka, sporije donošenje odluka i veću fluktuaciju zaposlenih. Konflikti koji dugo ostaju nerešeni često stvaraju atmosferu nezadovoljstva koja utiče na celokupnu radnu kulturu.

Važno je naglasiti da cilj profesionalnog rada nije eliminisanje svih konflikata. Takav cilj nije ni realan ni poželjan. Organizacija u kojoj niko nikada nema drugačije mišljenje verovatno ne podstiče otvorenu komunikaciju, kreativnost i razmenu ideja.

Mnogo važniji cilj jeste razvijanje sposobnosti da se konflikti prepoznaju na vreme, razumeju njihovi uzroci i rešavaju na način koji doprinosi saradnji umesto njenom narušavanju. Upravo zbog toga rešavanje konflikata predstavlja jednu od ključnih veština savremenog zaposlenog.

Konflikt sam po sebi nije znak neuspeha tima. Način na koji tim reaguje na konflikt mnogo je važniji od samog postojanja neslaganja. Timovi koji nauče da profesionalno upravljaju konfliktima ne samo da lakše rešavaju probleme, već postaju otporniji, efikasniji i uspešniji u ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

RAZUMEVANJE KONFLIKTA

Da bi se konflikt uspešno rešavao, potrebno ga je najpre razumeti. U svakodnevnom govoru konflikt se često poistovećuje sa svađom, neprijatnom raspravom ili otvorenim sukobom među ljudima. Međutim, u poslovnom okruženju konflikt je mnogo složeniji fenomen. On ne počinje onog trenutka kada se ljudi posvađaju. Naprotiv, otvorena rasprava je često samo poslednja faza procesa koji je počeo mnogo ranije.

Konflikt se može definisati kao situacija u kojoj dve ili više osoba opažaju da između njihovih interesa, ciljeva, potreba, vrednosti ili očekivanja postoji nesklad. Važno je naglasiti reč „opažaju“. U mnogim slučajevima problem ne nastaje zbog objektivnih okolnosti, već zbog načina na koji ljudi tumače te okolnosti.

U poslovnom okruženju konflikti mogu nastati između pojedinaca, između zaposlenog i nadređenog, između timova, odeljenja ili čak između organizacije i zaposlenih. Njihov intenzitet može biti veoma različit. Nekada se radi o prolaznom neslaganju oko načina izvršavanja zadatka,

a nekada o dugotrajnim problemima koji ozbiljno narušavaju međuljudske odnose i efikasnost rada.

Jedna od najčešćih zabluda jeste da konflikt nastaje isključivo onda kada ljudi imaju suprotstavljene interese. U stvarnosti, konflikt može nastati čak i kada svi žele isti cilj.

Na primer, članovi projektnog tima žele da projekat bude uspešan. Međutim, jedan zaposleni smatra da je potrebno više vremena za pripremu, dok drugi insistira na brznoj realizaciji kako bi se ispoštovali rokovi. Cilj je isti, ali se razlikuje način na koji ljudi vide put do tog cilja. Upravo u toj razlici nastaje prostor za konflikt.

Da bismo razumeli zašto se konflikti pojavljuju, potrebno je sagledati njihov psihološki aspekt.

Ljudi ne reaguju na stvarnost direktno. Oni reaguju na sopstveno tumačenje stvarnosti. Dve osobe mogu prisustvovati istom sastanku, čuti iste informacije i izaći sa potpuno različitim zaključcima. Razlog za to nalazi se u činjenici da svako od nas svet posmatra kroz sopstvena iskustva, znanja, vrednosti i očekivanja.

U psihologiji se često govori o percepciji kao procesu kroz koji ljudi organizuju i tumače informacije koje dobijaju iz okruženja. Percepcija nije objektivna snimka stvarnosti. Ona predstavlja lično viđenje onoga što se dešava.

Na primer, rukovodilac tokom sastanka komentariše određeni izveštaj. Jedan zaposleni takav komentar može doživeti kao korisnu povratnu informaciju. Drugi ga može protumačiti kao kritiku svog rada. Iako je događaj isti, reakcije su potpuno različite.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Upravo zbog toga ljudi često ulaze u konflikt ne zbog samih činjenica, već zbog različitih interpretacija tih činjenica.

Emocije imaju veoma važnu ulogu u ovom procesu. U idealnim uslovima ljudi bi konflikte rešavali isključivo racionalno, analizirajući činjenice i tražeći najbolje rešenje. Međutim, stvarnost je mnogo složenija. Kada se pojavi neslaganje, gotovo uvek dolazi i do emocionalne reakcije.

Osoba može osetiti ljutnju jer smatra da je neko nije saslušao. Može doživeti frustraciju zbog nepravde, razočaranje zbog neispunjenih očekivanja ili strah od posledica konflikta. Ove emocije često utiču na način komunikacije mnogo više nego što ljudi žele da priznaju.

Poseban problem nastaje kada emocije postanu važnije od samog problema. Tada fokus prestaje da bude usmeren na traženje rešenja i prelazi na odbranu sopstvenog stava ili ličnosti.

Na primer, zaposleni dobija komentar da određeni deo posla nije urađen na vreme. Umesto da razgovor ostane fokusiran na rokove i organizaciju rada, osoba komentar doživljava kao napad na svoju stručnost. Od tog trenutka rasprava više nije o zadatku već o ličnom osećaju ugroženosti.

U takvim situacijama konflikt se veoma brzo produbljuje jer ljudi prestaju da slušaju jedni druge i počinju da brane sopstvenu poziciju.

Jedan od najčešćih uzroka konflikata jesu nesporazumi. Zanimljivo je da mnogi ozbiljni problemi u organizacijama ne nastaju zbog loših namera, već zbog pogrešno prenetih ili pogrešno shvaćenih informacija.

Komunikacija nikada nije jednostavno prenošenje poruke od jedne osobe do druge. Između onoga što jedna osoba želi da kaže i onoga što druga osoba razume često postoji značajna razlika.

Na primer, rukovodilac kaže zaposlenom: „Bilo bi dobro da ovo završimo što pre.“

Zaposleni može zaključiti da zadatak treba završiti tokom narednih nekoliko dana. Rukovodilac možda pod „što pre“ podrazumeva završetak do kraja dana. Pošto očekivanja nisu jasno definisana, vrlo brzo nastaje prostor za nezadovoljstvo i konflikt.

Slične situacije dešavaju se svakodnevno. Ljudi pretpostavljaju da drugi razumeju ono što oni misle, dok druga strana ima potpuno drugačiju interpretaciju iste informacije.

Nesporazume dodatno pojačavaju pretpostavke. Kada nema dovoljno informacija, ljudi prirodno pokušavaju da popune praznine sopstvenim pretpostavkama.

Sadržaj je zasticen

Ako kolega ne odgovori na poruku, može se zaključiti da je zauzet. Druga može zaključiti da je nepoštuje ili ignoriše. Treća može pomisliti da namerno izbegava saradnju. U nedostatku informacija ljudi često stvaraju objašnjenja koja nemaju mnogo veze sa stvarnim razlozima.

[Registrujte se za pristup celom prirucniku](#)

Konflikti često nastaju i zbog različitih interesa, ciljeva i očekivanja.

U organizacijama različiti ljudi imaju različite odgovornosti. Ono što je prioritet za jednu osobu ne mora biti prioritet za drugu.

Na primer, sektor prodaje želi da klijent dobije proizvod što je pre moguće. Sektor kvaliteta insistira na dodatnim proverama kako bi se smanjio rizik od grešaka. Finansije nastoje da kontrolišu troškove. Svako od njih radi u interesu organizacije, ali iz različite perspektive.

Kada ljudi ne razumeju razloge zbog kojih druga strana postupa na određeni način, lako dolazi do zaključka da je druga osoba problem. U stvarnosti, problem često nije u ljudima već u razlikama između njihovih ciljeva i odgovornosti.

Posebno je važno razumeti da različiti ljudi različito doživljavaju istu situaciju.

Način na koji osoba reaguje zavisi od njenog iskustva, prethodnih događaja, profesionalne pozadine, vrednosti i ličnih karakteristika.

Na primer, zaposleni koji je ranije radio u veoma strogoj organizaciji može direktnu povratnu informaciju doživljavati kao sasvim normalnu pojavu. Osoba koja dolazi iz okruženja u kojem se kritika retko iznosila može istu poruku doživeti kao neprijatnu ili agresivnu.

Slično tome, neko ko ceni brzinu i efikasnost može kolegu koji pažljivo proverava svaki detalj smatrati sporim i neodlučnim. Sa druge strane, ta ista osoba može smatrati da njen kolega radi površno i previše žuri.

Obe strane posmatraju istu situaciju, ali kroz potpuno različite filtere.

Upravo zbog toga razumevanje konflikta zahteva mnogo više od utvrđivanja ko je u pravu. U većini poslovnih konflikata mnogo je korisnije razumeti kako različite osobe vide problem i zbog čega ga vide na taj način.

Kada se konflikt posmatra samo kao borba između suprotstavljenih strana, mogućnost za rešavanje problema značajno se smanjuje. Kada se posmatra kao rezultat različitih percepcija, interesa, očekivanja i emocija, otvara se prostor za dijalog i traženje zajedničkog rešenja.

Zbog toga je prvi korak u uspešnom rešavanju konflikata upravo razumevanje njihove prirode. Konflikti nisu samo posledica loše komunikacije ili neslaganja među ljudima. Oni predstavljaju složen spoj percepcije, emocija, interesa i međuljudskih odnosa. Što bolje razumemo te procese, veća je verovatnoća da ćemo konflikte rešavati na konstruktivan način i sprečiti da prerastu u ozbiljnije probleme koji utiču na rad.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom priručniku

IZVORI KONFLIKATA U TIMU

Konflikti u radnom okruženju retko nastaju iznenada i bez povoda. U većini slučajeva oni predstavljaju posledicu različitih okolnosti koje se postepeno razvijaju tokom svakodnevnog rada. Iako se spolja često vidi samo trenutak kada dolazi do otvorenog neslaganja, stvarni uzroci konflikta najčešće postoje mnogo ranije.

Važno je razumeti da konflikti nisu nužno rezultat loših međuljudskih odnosa. Mnogi ozbiljni problemi nastaju između ljudi koji imaju dobre namere, poštuju jedni druge i žele uspeh organizacije. Razlog za konflikt često nije u ličnostima zaposlenih, već u načinu na koji su organizovani poslovi, definisane odgovornosti ili uspostavljena komunikacija.

Jedan od najčešćih izvora konflikata jeste loša komunikacija.

Većina zaposlenih svakodnevno razmenjuje veliki broj informacija. Instrukcije, zahtevi, izveštaji, poruke, sastanci i telefonski razgovori predstavljaju osnovu poslovne saradnje. Kada informacije nisu jasne, potpune ili pravovremene, povećava se verovatnoća nastanka nesporazuma.

Na primer, rukovodilac tokom sastanka saopštava da određeni projekat treba završiti „što je pre moguće“. Jedan član tima pod tim podrazumeva nekoliko dana, drugi očekuje da posao bude gotov do kraja nedelje, dok treći smatra da rok još nije definisan. Kada kasnije dođe do kašnjenja, svaka strana veruje da je postupala ispravno. Problem nije nastao zbog loše namere, već zbog nedovoljno precizne komunikacije.

Slična situacija može nastati kada zaposleni ne dobije sve potrebne informacije za izvršavanje zadatka. Nakon što posao bude završen, ispostavi se da rezultat ne odgovara očekivanjima. Umesto razgovora o tome kako unaprediti komunikaciju, često dolazi do međusobnog optuživanja i traženja krivca.

Loša komunikacija posebno je opasna zato što stvara prostor za pretpostavke. Kada nema dovoljno informacija, ljudi ih nesvesno dopunjuju sopstvenim zaključcima. Na taj način nastaju pogrešna tumačenja koja mogu ozbiljno narušiti međuljudske odnose.

Pored komunikacije, veoma čest izvor konflikata predstavljaju nejasne odgovornosti.

U organizacijama gde nisu jasno definisani zadaci i nadležnosti, zaposleni često nisu sigurni ko je za šta odgovoran. Takve situacije često dovode do preklapanje poslova, prebacivanje odgovornosti i međusobna optuživanja.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Na primer, klijent podnosi reklamaciju, ali nije jasno da li je za njeno rešavanje odgovorna prodaja, korisnička podrška ili operativni sektor. Dok zaposleni pokušavaju da utvrde čija je obaveza da reaguje, problem ostaje nerešen. Kada se situacija pogorša, fokus se često prebacuje sa rešavanja problema na raspravu o tome ko je trebalo da postupi drugačije.

Nejasne odgovornosti posebno su problematične tokom zajedničkih projekata. Kada više ljudi radi na istom zadatku, a granice njihovih obaveza nisu precizno definisane, lako dolazi do nesporazuma i konflikata.

Sukob prioriteta predstavlja još jedan veoma čest uzrok konflikata.

Ljudi u organizaciji često imaju različite ciljeve i odgovornosti. Ono što je hitno za jednu osobu ne mora biti podjednako važno drugoj.

Na primer, sektor prodaje želi što brže da odgovori na zahteve klijenata. Administracija insistira na potpunoj dokumentaciji pre nego što nastavi proces. Prodaja može smatrati da administracija nepotrebno usporava posao, dok administracija veruje da prodaja zanemaruje procedure i povećava rizik od grešaka.

Slična situacija može nastati između zaposlenog i rukovodioca. Zaposleni pokušava da završi započeti projekat, dok rukovodilac iznenada uvodi novi prioritet koji zahteva hitnu pažnju.

Ukoliko ne postoji otvorena komunikacija o prioritetima, lako dolazi do frustracije i osećaja da se rad stalno prekida i otežava.

Konflikti često nastaju i zbog različitih stilova rada.

Ljudi ne pristupaju poslu na isti način. Neki zaposleni preferiraju detaljno planiranje i pažljivu pripremu. Drugi više vole brzinu, fleksibilnost i donošenje odluka u hodu.

Na primer, jedan član tima želi da pre početka projekta definiše sve korake, rizike i procedure. Njegov kolega smatra da takav pristup oduzima previše vremena i želi da odmah pređe na realizaciju. Obe osobe mogu biti veoma kompetentne, ali njihove razlike u načinu rada stvaraju prostor za neslaganje.

Razlike su vidljive i u komunikaciji. Neki ljudi komuniciraju direktno i kratko, dok drugi preferiraju detaljna objašnjenja. Direktna osoba može delovati grubo ili nestrpljivo, dok detaljna osoba može ostaviti utisak da komplikuje stvari. U stvarnosti, obe strane samo koriste različite stilove rada i komunikacije.

Borba za resurse i vreme predstavlja jedan od najstarijih izvora konflikata u organizacijama.

Resursi su uvek ograničeni. To mogu biti budžet, oprema, broj zaposlenih, prostor, informacije ili vreme. Kada više ljudi ili timova zavisi od istih resursa, povećava se verovatnoća sukoba.

Sadržaj je zasticen

Na primer, dva sektora istovremeno traže angažovanje istog stručnjaka na različitim projektima. Pošto ta osoba ne može raditi na oba zadatka u isto vreme, dolazi do pregovora, nezadovoljstva i potencijalnog konflikta.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Slična situacija nastaje kada više projekata ima slične rokove. Svaki rukovodilac smatra da je njegov projekat prioritetan, dok zaposleni raspolažu ograničenim kapacitetima. Bez jasnih kriterijuma za raspodelu vremena i resursa, konflikti postaju gotovo neizbežni.

Organizacione promene takođe predstavljaju značajan izvor tenzija.

Promene podrazumevaju izlazak iz poznatih obrazaca rada i suočavanje sa neizvesnošću. Ljudi prirodno različito reaguju na takve situacije. Neki ih doživljavaju kao priliku za razvoj, dok ih drugi vide kao pretnju postojećoj stabilnosti.

Na primer, organizacija uvodi novi informacioni sistem. Jedan deo zaposlenih podržava promenu jer očekuje efikasniji rad. Drugi deo smatra da će novi sistem zakomplikovati postojeće procese. Već tokom prvih faza implementacije mogu se pojaviti konflikti oko načina rada, odgovornosti i očekivanih rezultata.

Slično se dešava prilikom reorganizacije sektora, promene rukovodstva ili redefinisavanja radnih procesa. Kada ljudi nemaju dovoljno informacija o promenama ili ne razumeju njihove razloge, otpor i konflikti postaju mnogo verovatniji.

Pored organizacionih faktora, konflikti mogu nastati i zbog ličnih razlika među zaposlenima.

Ljudi se razlikuju po iskustvu, vrednostima, ličnosti, načinu komunikacije, toleranciji na stres i očekivanjima od radnog okruženja. Te razlike same po sebi nisu problem. Naprotiv, raznovrsnost može biti velika prednost za tim.

Međutim, kada ne postoji dovoljno razumevanja i međusobnog poštovanja, razlike lako postaju izvor konflikta.

Na primer, jedan zaposleni voli jasnu strukturu i precizna pravila. Njegov kolega preferira fleksibilnost i improvizaciju. Obojica mogu biti uspešni u svom poslu, ali će njihove međusobne interakcije često biti praćene neslaganjima ukoliko ne razumeju različite pristupe radu.

Posebnu kategoriju predstavljaju konflikti između odeljenja.

Ovi konflikti često imaju sistemski karakter jer proizlaze iz različitih ciljeva koje pojedini sektori imaju u organizaciji.

Prodaja želi povećanje obima poslovanja. Finansije insistiraju na kontroli troškova. Ljudski resursi vode računa o procedurama i pravilima. Operativa nastoji da održi kvalitet i efikasnost procesa.

Svaki sektor posmatra organizaciju kao važnije od zajedničkih ciljeva organizacije. **Sadržaj je zasticen** Svakom nastaje kada zaposleni počnu da posmatraju interese svog odeljenja kao važnije od zajedničkih ciljeva organizacije. Registrirajte se za pristup celom prirucniku

Na primer, prodaja može smatrati da operativa usporava posao, dok operativa veruje da prodaja daje nerealna obećanja klijentima. Ovakvi konflikti često traju dugo jer nisu vezani za pojedince, već za način funkcionisanja sistema.

Kada se sagledaju svi navedeni izvori konflikata, postaje jasno da oni najčešće ne nastaju zbog loših namera ili nedostatka profesionalnosti. U velikom broju slučajeva radi se o prirodnim posledicama saradnje među ljudima koji imaju različite zadatke, ciljeve, iskustva i perspektive.

Upravo zbog toga je važno posmatrati konflikt kao signal da postoji određeni problem koji zahteva pažnju. Što se ranije prepoznaju njegovi uzroci, veća je verovatnoća da će biti rešen na konstruktivan način. Razumevanje izvora konflikata predstavlja prvi korak ka stvaranju radnog okruženja u kojem se neslaganja koriste za unapređenje saradnje, umesto da postanu prepreka uspešnom funkcionisanju tima.

KONFLIKT U PRAKSI– KAKO IZGLEDA TOKOM RADNOG DANA

Konflikti se u poslovnom okruženju retko pojavljuju kao veliki i dramatični događaji. Mnogo češće nastaju postepeno, kroz niz svakodnevnih situacija koje na početku deluju beznačajno. Upravo zbog toga zaposleni često ne prepoznaju da se konflikt razvija sve dok on ne postane dovoljno ozbiljan da utiče na komunikaciju, atmosferu i rezultate rada.

U teoriji je lako govoriti o konfliktima, njihovim uzrocima i posledicama. Međutim, da bi se oni zaista razumeli, potrebno je sagledati kako izgledaju u svakodnevnom radu. Konflikt nije samo neslaganje između dve osobe. On je proces koji utiče na način razmišljanja, emocije, ponašanje i međusobne odnose.

Tipičan konflikt često počinje veoma jednostavno.

Zamislimo situaciju u kojoj zaposleni treba da dobije određene podatke od kolege kako bi završio svoj deo posla. Kolega kasni sa dostavljanjem informacija. Prvog dana to ne predstavlja problem. Drugog dana zaposleni šalje podsetnik. Trećeg dana počinje da oseća frustraciju jer njegov rad zavisi od nečega što nije pod njegovom kontrolom.

Sa druge strane, kolega koji kasni može imati drugačiju perspektivu. Možda radi na nekoliko projekata istovremeno, možda smatra da zahtev nije hitan ili jednostavno nije svestan posledica koje njegovo kašnjenje proizvodi.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Problem u ovoj fazi još uvek nije veliki. Međutim, već tada počinju da se formiraju određena mišljenja i pretpostavke.

Zaposleni koji čeka informacije počinje da razmišlja:

„Nije mu stalo.“

„Ne poštuje moj posao.“

„Uvek se isto ponaša.“

Kolega koji prima podsetnike može početi da razmišlja:

„Neprestano vrši pritisak.“

„Nema razumevanja za moje obaveze.“

„Misli da je njegov posao važniji od mog.“

U tom trenutku konflikt više nije samo pitanje podataka koji nedostaju. Počinje da se razvija emocionalna komponenta koja značajno menja način na koji obe strane posmatraju situaciju.

Upravo ovde se vidi koliko je konflikt povezan sa načinom razmišljanja ljudi. Većina zaposlenih ne reaguje samo na ono što se dogodilo. Oni reaguju na značenje koje su tom događaju pripisali.

Tokom konflikta ljudi često prolaze kroz nekoliko karakterističnih faza. Prva je frustracija. Nešto ne funkcioniše kako je očekivano i javlja se osećaj nezadovoljstva.

Nakon toga dolazi faza tumačenja. Umesto da se fokusiraju na činjenice, ljudi pokušavaju da objasne zašto je do problema došlo. Upravo tada nastaju pretpostavke koje često nemaju mnogo veze sa stvarnim okolnostima.

Treća faza podrazumeva emocionalnu reakciju. Frustracija prerasta u ljutnju, razočaranje ili osećaj nepravde. Od tog trenutka komunikacija postaje znatno teža.

Kada konflikt dostigne ovu fazu, zaposleni više ne razgovaraju samo o problemu. Oni razgovaraju pod uticajem emocija koje su se razvile tokom prethodnog perioda.

Komunikacija pod tenzijom izgleda potpuno drugačije od uobičajene profesionalne komunikacije.

Ljudi manje slušaju, a više čekaju priliku da odgovore. Umesto razumevanja sagovornika, fokusiraju se na odbranu sopstvene pozicije. Rečenice postaju kraće, ton hladniji, a spremnost na saradnju opada.

Na primer, umesto:

„Možeš li mi objasniti šta je dovelo do kašnjenja?“

razgovor postaje:

„Opet kasniš.“

Umesto:

„Kako možemo da rešimo ovaj problem?“

počinju komentari poput:

„Znao sam da će se ovo desiti.“

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Iako razlika deluje mala, ona značajno utiče na tok razgovora. Prvi pristup usmeren je na rešavanje problema, dok drugi usmerava pažnju na pronalaženje krivca.

Tokom konflikta ljudi uglavnom pokazuju nekoliko tipičnih reakcija.

Neki ulaze u direktan sukob. Otvoreno izražavaju nezadovoljstvo, raspravljaju se i pokušavaju da dokažu da su u pravu.

Drugi biraju povlačenje. Ne žele konflikt i zato izbegavaju razgovor. Formalno se slažu sa sagovornikom, ali problem ostaje nerešen.

Treći koriste pasivnu agresiju. Ne ulaze u otvorenu raspravu, ali svoje nezadovoljstvo pokazuju kroz ironične komentare, ignorisanje poruka ili izostanak saradnje.

Postoje i zaposleni koji pokušavaju da ugone svima. Oni pristaju na rešenja sa kojima se zapravo ne slažu samo kako bi izbegli neprijatnu situaciju. Međutim, takvo ponašanje često dovodi do nagomilavanja nezadovoljstva koje se kasnije ispoljava kroz neki novi konflikt.

Jedan od najzanimljivijih aspekata konflikta jeste način na koji mali nesporazumi prerastaju u velike probleme.

Na početku se često radi o nečemu što je relativno jednostavno za rešavanje. Jedna nejasna instrukcija. Jedan propušten odgovor. Jedna pogrešno protumačena poruka.

Međutim, ukoliko se problem ne adresira, počinje da se akumulira.

Zamislimo situaciju u kojoj rukovodilac nekoliko puta zaredom koriguje rad zaposlenog bez dodatnog objašnjenja. Zaposleni počinje da stiče utisak da mu se ne veruje dovoljno. Rukovodilac, sa druge strane, smatra da samo održava standard kvaliteta.

Pošto nijedna strana ne govori otvoreno o problemu, nezadovoljstvo raste. Nakon nekoliko nedelja dovoljno je da se pojavi još jedna korekcija i da reakcija bude mnogo burnija nego što bi bila da se razgovor obavio ranije.

U takvim situacijama ljudi često misle da je konflikt izazvan poslednjim događajem. U stvarnosti, taj događaj je samo bio okidač za problem koji se razvijao mnogo duže.

Konflikti imaju veoma konkretan uticaj na produktivnost.

Kada postoji napetost među zaposlenima, značajan deo energije prestaje da bude usmeren na posao. Umesto rešavanja zadataka, ljudi razmišljaju o tome kako će reagovati u narednoj situaciji.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom priručniku

Ponekad zaposleni počinju da izbegavaju komunikaciju sa određenim osobama. Informacije se prenose sporije, dolazi do dodatnih provera i povećava se rizik od grešaka.

Na primer, dva člana tima imaju nerešen konflikt. Pošto ne žele direktnu komunikaciju, informacije počinju da prenose preko treće osobe. Svaki dodatni korak povećava mogućnost nesporazuma i usporava rad.

Konflikt ne utiče samo na ljude koji su direktno uključeni. Njegove posledice često oseća ceo tim.

Ostali zaposleni primećuju napetost. Počinju da biraju strane ili pokušavaju da izbegnu uključivanje. Sastanci postaju neprijatni. Saradnja slabi. Ljudi manje dele informacije i postaju oprezniji u komunikaciji.

Na primer, sukob između prodaje i administracije može dovesti do toga da oba sektora počnu da gledaju jedni na druge kao na problem. Svaka nova greška postaje potvrda postojećih negativnih uverenja.

Prodaja kaže:

„Administracija nas stalno koči.“

Administracija odgovara:

„Prodaja stalno pravi probleme.“

Vremenom se pojedinačni incidenti pretvaraju u trajnu atmosferu nepoverenja.

Posebno su zanimljivi konflikti između zaposlenog i nadređenog.

Na primer, zaposleni smatra da dobija previše zadataka i da su rokovi nerealni. Rukovodilac veruje da zaposleni ne koristi dovoljno efikasno svoje vreme. Obe strane posmatraju situaciju iz svoje perspektive i obe smatraju da su njihove procene opravdane.

Ukoliko ne postoji otvoren razgovor, problem se produbljuje. Zaposleni postaje demotivisan, a rukovodilac sve nezadovoljniji rezultatima rada.

Ovakvi konflikti posebno su opasni jer utiču ne samo na međuljudske odnose već i na motivaciju, angažovanost i zadovoljstvo zaposlenih.

Iz svih ovih primera može se videti da konflikt nije jedan događaj već proces. On počinje mnogo pre nego što postane vidljiv i razvija se kroz način na koji ljudi tumače situacije, komuniciraju i reaguju na probleme.

Upravo zato uspešno rešavanje konflikata ne podrazumeva samo reagovanje kada dođe do otvorene rasprave. Mnogo je važnije prepoznati prve znakove nezadovoljstva, nesporazuma i napetosti dok su još uvek mali i lako rešivi.

Sadržaj je zasticen

Što se konflikt ranije prepozna i adresira, veća je verovatnoća da će ostati konstruktivan i doprineti boljem razumevanju međuljudskih odnosa. Konflikt se gotovo uvek razvija u problem koji zahteva mnogo više vremena, energije i truda da bi bio rešen. Upravo zbog toga sposobnost prepoznavanja konflikta u svakodnevnim situacijama predstavlja jedan od najvažnijih koraka ka stvaranju zdravog i funkcionalnog timskog okruženja.

STILOVI REAGOVANJA U KONFLIKTU

Kada se ljudi nađu u konfliktnoj situaciji, retko reaguju potpuno spontano. Iako im se često čini da jednostavno odgovaraju na okolnosti u kojima su se našli, njihove reakcije uglavnom prate određene obrasce ponašanja koji se ponavljaju tokom života. Ti obrasci nastaju pod uticajem ličnosti, iskustva, organizacione kulture, prethodnih konflikata i načina na koji osoba doživljava sebe i druge.

U poslovnom okruženju ne postoji jedan univerzalno ispravan način reagovanja u konfliktu. Efikasnost određenog pristupa zavisi od situacije, odnosa među ljudima, značaja problema i ciljeva koje želimo da ostvarimo. Međutim, razumevanje različitih stilova reagovanja može

pomoći zaposlenima da prepoznaju sopstvene obrasce ponašanja i da svesnije biraju način na koji će pristupiti konfliktnoj situaciji.

Najčešće se govori o pet osnovnih stilova reagovanja u konfliktu: izbegavanje, popuštanje, nametanje rešenja, kompromis i saradnja.

Izbegavanje konflikta

Izbegavanje predstavlja jedan od najčešćih načina reagovanja u poslovnom okruženju. Osoba koja koristi ovaj stil pokušava da se udalji od konflikta, odloži razgovor ili potpuno izbegne suočavanje sa problemom.

Na prvi pogled, ovaj pristup može delovati razumno. Mnogi ljudi smatraju da će problem nestati ukoliko ga ignorišu ili da će se situacija sama smiriti ukoliko ne dođe do otvorenog sukoba.

U praksi to izgleda veoma poznato.

Zaposleni je nezadovoljan načinom na koji kolega komunicira sa njim, ali ništa ne govori. Rukovodilac primećuje tenziju između članova tima, ali odlučuje da sačeka. Dve osobe mesecima izbegavaju razgovor o problemu nadajući se da će vreme rešiti situaciju.

Prednost izbegavanja jeste u tome što može sprečiti nepotrebne rasprave kada je problem zaista beznačajan ili kada su emocije toliko velike da razgovor samo pogoršao situaciju.

Sadržaj je zasticen

Na primer, ukoliko su dve osobe u sukobu zbog negativnog događaja, kratko odlaganje razgovora može omogućiti da se emocije smire i da komunikacija kasnije bude konstruktivnija.

[Registrujte se za pristup celom prirucniku](#)

Međutim, rizik izbegavanja je mnogo veći kada se koristi kao trajna strategija. Većina poslovnih problema ne nestaje sama od sebe. Nerešeni konflikti imaju tendenciju da se produbljuju, a nezadovoljstvo da se akumulira.

Često se dešava da osoba mesecima čuti o problemu, a zatim burno reaguje zbog sitnice koja je samo poslednji okidač za mnogo veće nezadovoljstvo.

Zbog toga izbegavanje može biti korisno kao privremena strategija, ali retko predstavlja dugoročno rešenje.

Popuštanje

Popuštanje podrazumeva stavljanje interesa druge strane ispred sopstvenih interesa. Osoba koja koristi ovaj stil uglavnom želi da očuva odnos, izbegne tenziju ili spreči eskalaciju konflikta.

Takvi ljudi često govore:

„Nije važno.“
„Kako god ti misliš.“
„Nema potrebe da se raspravljamo.“

U poslovnom okruženju popuštanje se često doživljava kao znak saradljivosti. Međutim, važno je razumeti motive koji stoje iza takvog ponašanja.

Ponekad zaposleni zaista proceni da problem nije dovoljno važan i da je očuvanje dobrih odnosa važnije od insistiranja na sopstvenom stavu. U takvim situacijama popuštanje može biti potpuno racionalna odluka.

Na primer, član tima može prihvatiti predlog kolege jer smatra da razlike između dva rešenja nisu značajne i da dodatna rasprava ne bi donela posebnu korist.

Međutim, problem nastaje kada popuštanje postane navika.

Osoba koja stalno potiskuje svoje mišljenje često počinje da oseća frustraciju, nezadovoljstvo i osećaj da se njene potrebe zanemaruju. Spolja može delovati kao da konflikta nema, ali se nezadovoljstvo postepeno nagomilava.

Vremenom takva osoba može postati pasivno agresivna, izgubiti motivaciju ili početi da izbegava saradnju sa ljudima kojima je stalno popuštala.

Sadržaj je zasticen

Zbog toga popuštanje može biti korisno kada je problem za nas zaista manje važan, ali postaje štetno ukoliko se koristi kao osnovni način odlučivanja u svakodnevnom životu.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Nametanje rešenja

Nametanje rešenja predstavlja stil u kojem osoba insistira na svom stavu i pokušava da ostvari sopstveni cilj bez obzira na interese druge strane.

Ovaj pristup karakterišu direktnost, odlučnost i visok nivo samopouzdanja. Osoba je fokusirana na rezultat i veruje da zna koje je rešenje najbolje.

U praksi se ovakav stil često može videti kod rukovodilaca, ali nije ograničen samo na njih.

Na primer, vođa projekta može odlučiti da nema vremena za duge rasprave i jednostavno doneti odluku koju tim mora da sprovede.

Prednost ovog pristupa jeste brzina. U kriznim situacijama, kada nema vremena za konsultacije i pregovore, odlučno donošenje odluka može biti neophodno.

Zamislimo situaciju u kojoj je došlo do ozbiljnog tehničkog problema koji ugrožava poslovanje. U takvim okolnostima rukovodilac možda mora brzo da odredi prioritete i raspodeli zadatke bez dugotrajnih diskusija.

Međutim, nametanje rešenja nosi značajne rizike.

Ljudi koji se osećaju ignorisano ili potcenjeno mogu izgubiti motivaciju i spremnost na saradnju. Čak i kada prihvate odluku, često ne osećaju odgovornost za njeno sprovođenje.

Dugoročno gledano, preterano oslanjanje na ovaj stil može narušiti poverenje i stvoriti atmosferu u kojoj zaposleni izbegavaju da iznose ideje i mišljenja.

Kompromis

Kompromis predstavlja pokušaj da obe strane dobiju deo onoga što žele i da se pronade rešenje koje je prihvatljivo za sve učesnike konflikta.

Ovaj pristup je veoma čest u poslovnom okruženju jer omogućava relativno brzo prevazilaženje neslaganja.

Na primer, dva sektora konkurišu za iste resurse. Umesto da jedan sektor dobije sve što traži, donosi se odluka da se resursi raspodele između oba tima.

Prednost kompromisa jeste njegova praktičnost. On omogućava da se konflikt završi bez dugotrajnih rasprava i da obe strane imaju osećaj da su delimično uvažene.

Međutim, kompromis nije uvek idealno rešenje.

Sadržaj je zaštićen

Ponekad se dešava da obe strane odustanu od važnih interesa samo da bi se konflikt završio. Rezultat može biti rešenje koje nikome ne odgovara u potpunosti.

[Registrujte se za pristup celom priručniku](#)

Na primer, dva člana tima imaju različite ideje za unapređenje procesa. Umesto da zajedno pronadu najbolje moguće rešenje, odlučuju da primene polovinu jedne i polovinu druge ideje. Takvo rešenje može biti manje efikasno od bilo koje od originalnih opcija.

Zbog toga kompromis treba posmatrati kao koristan alat, ali ne i kao automatski najbolji odgovor na svaki konflikt.

Saradnja i zajedničko rešavanje problema

Saradnja predstavlja najkonstruktivniji, ali istovremeno i najzahtevniji stil reagovanja u konfliktu.

Za razliku od drugih pristupa, cilj saradnje nije pobeda jedne strane niti podela gubitaka. Cilj je pronalaženje rešenja koje u najvećoj meri zadovoljava interese svih uključenih.

Ovakav pristup zahteva otvorenu komunikaciju, međusobno poštovanje i spremnost da se problem sagleda iz različitih perspektiva.

Na primer, prodaja i operativa imaju neslaganje oko rokova isporuke. Umesto međusobnih optužbi ili pregovora u kojima će svaka strana nešto izgubiti, zajednički analiziraju proces i traže način da se unapredi organizacija rada tako da se ispune i potrebe klijenata i zahtevi kvaliteta.

Prednost saradnje jeste u tome što često dovodi do najboljih dugoročnih rešenja. Ljudi ne osećaju da su izgubili, već da su zajedno učestvovali u pronalaženju odgovora na problem.

Ovakav pristup istovremeno jača poverenje, unapređuje komunikaciju i povećava kvalitet međuljudskih odnosa.

Međutim, saradnja zahteva vreme, energiju i određeni nivo emocionalne zrelosti. Nije uvek moguća u hitnim situacijama niti kada jedna od strana nije spremna na otvoren dijalog.

Kada koji pristup koristiti?

Jedna od najvećih grešaka jeste verovanje da postoji jedan stil koji je uvek najbolji.

Izbegavanje može biti korisno kada emocije treba da se smire ili kada problem nije značajan.

Popuštanje može biti opravdano kada je očuvanje odnosa važnije od samog pitanja oko kojeg postoji neslaganje.

Nametanje rešenja može biti neophodno u kriznim situacijama koje zahtevaju brzu reakciju.

Kompromis je koristan kada je potrebno brzo pronaći prihvatljivo rešenje i nastaviti sa radom.

Saradnja predstavlja najbolji izbor **Sadržaj je zasticen** kada su odnosi važni i kada postoji spremnost da se zajedno traži dugoročno rešenje.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Suština uspešnog upravljanja konfliktima ne nalazi se u korišćenju samo jednog stila, već u sposobnosti da se proceni situacija i izabere pristup koji će dati najbolje rezultate. Profesionalna zrelost ne ogleda se u tome da osoba nikada ne ulazi u konflikt, već u tome da zna kako da reaguje na način koji istovremeno štiti odnose, omogućava rešavanje problema i doprinosi zajedničkim ciljevima tima i organizacije.

ODGOVORNOST I MINDSET U REŠAVANJU KONFLIKATA

Kada se govori o konfliktima u radnom okruženju, ljudi često pažnju usmeravaju na ponašanje drugih. Razmatra se šta je druga osoba rekla, kako je postupila, gde je pogrešila i zbog čega je konflikt nastao. Iako takav pristup deluje prirodno, on retko doprinosi rešavanju problema. Bez obzira na okolnosti, svaki konflikt uključuje najmanje dve strane, a uspešno rešavanje konflikata počinje onog trenutka kada osoba počne da razmatra sopstvenu ulogu u situaciji.

Upravo zato je mindset, odnosno način razmišljanja o konfliktu, podjednako važan kao i komunikacione veštine. Dve osobe mogu imati isto znanje o tehnikama rešavanja konflikata, ali će postići potpuno različite rezultate ukoliko jedna pristupa konfliktu sa željom da pronade rešenje, a druga sa željom da dokaže da je u pravu.

U osnovi konstruktivnog pristupa nalazi se lična odgovornost za sopstvenu komunikaciju.

U svakodnevnom radu ljudi često veruju da je kvalitet komunikacije prvenstveno odgovornost sagovornika. Kada dođe do nesporazuma, prirodna reakcija je da se problem objasni rečenicama poput:

„Nije me razumeo.“

„Nije slušala šta govorim.“

„Pogrešno je protumačio ono što sam rekao.“

Iako ovakve situacije zaista postoje, profesionalni pristup podrazumeva drugačije pitanje:

„Da li sam svoju poruku preneo dovoljno jasno?“

Ovakav način razmišljanja pomera fokus sa optuživanja drugih na preuzimanje odgovornosti za sopstveni doprinos komunikaciji.

Na primer, rukovodilac daje zaposlenom zadatak i pretpostavlja da su očekivanja jasna. Nekoliko dana kasnije ispostavlja se da za **Sadržaj je zasticen** o drugačije od onoga što je bilo zamišljeno. Prva reakcija može biti zaključak da zaposleni nije slušao ili nije dovoljno pažljivo pratio instrukcije.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Međutim, profesionalno odgovorna osoba postavlja sebi dodatno pitanje:

„Da li sam dovoljno precizno objasnio šta očekujem?“

Takav pristup ne znači preuzimanje krivice za sve što se dešava, već preuzimanje odgovornosti za sopstveni deo komunikacionog procesa.

Jedan od najvećih izazova u konfliktnim situacijama jeste upravljanje emocijama.

Konflikti gotovo nikada nisu potpuno racionalni. Čak i kada se radi o poslovnim pitanjima, ljudi u konflikt unose svoje emocije, iskustva i očekivanja. Upravo zbog toga sposobnost upravljanja emocijama predstavlja jednu od najvažnijih veština profesionalnog ponašanja.

Važno je razumeti da upravljanje emocijama ne znači njihovo potiskivanje. Profesionalnost ne podrazumeva odsustvo emocija, već sposobnost da se one prepoznaju i kontrolišu.

Na primer, zaposleni dobija kritiku svog rada pred kolegama. Prirodna reakcija može biti osećaj ljutnje, neprijatnosti ili potrebe da se odmah brani. Emocija sama po sebi nije problem. Problem nastaje ukoliko emocija počne da upravlja ponašanjem.

Osoba može reagovati impulsivno, podići ton, prekinuti sagovornika ili izgovoriti nešto zbog čega će kasnije zažaliti. U tom trenutku konflikt prestaje da bude pitanje sadržaja i postaje pitanje međusobnih odnosa.

Profesionalna zrelost podrazumeva sposobnost da se napravi kratka mentalna pauza između emocije i reakcije. To ne znači ignorisanje osećanja, već donošenje svesne odluke o tome kako će se na njih odgovoriti.

Upravo u toj razlici između impulsa i reakcije nalazi se veliki deo uspešnog upravljanja konfliktima.

Pored upravljanja emocijama, važan element konstruktivnog pristupa jeste spremnost da se preuzme odgovornost za sopstveni deo problema.

Ljudi imaju prirodnu tendenciju da u konfliktu mnogo jasnije vide greške drugih nego sopstvene propuste. To je razumljiv psihološki mehanizam jer nam omogućava da zaštitimo sliku koju imamo o sebi.

Međutim, upravo zbog toga konflikti često ostaju nerešeni.

Zamislimo situaciju u kojoj dva člana tima imaju problem u saradnji. Jedan smatra da drugi kasni sa informacijama. Drugi veruje da prvi ne daje dovoljno jasne zahteve. Ukoliko obe strane insistiraju isključivo na greškama **Sadržaj je zasticen** će se pretvoriti u takmičenje u dokazivanju ko je više pogrešio.

[Registrujte se za pristup celom priručniku](#)

Nasuprot tome, mnogo je korisnije kada svaka osoba postavi sebi pitanje:

„Šta sam ja mogao da uradim drugačije?“

Možda je jedna strana mogla jasnije da komunicira očekivanja. Možda je druga mogla ranije da prijavi problem. Čak i kada neko objektivno snosi veći deo odgovornosti, gotovo uvek postoji prostor za lično preispitivanje sopstvenog doprinosa situaciji.

Ovakav pristup ne umanjuje odgovornost drugih ljudi. On jednostavno povećava mogućnost da se problem zaista reši.

Jedna od ključnih razlika između destruktivnog i konstruktivnog konflikta nalazi se u tome da li ljudi traže krivca ili traže rešenje.

Kada se konflikt razvija u negativnom smeru, razgovor često počinje da liči na istragu.

Ko je pogrešio?

Ko je odgovoran?

Ko je prvi napravio problem?

Iako ponekad postoji potreba da se utvrde činjenice, preterana usmerenost na pronalaženje krivca retko doprinosi rešavanju problema.

Na primer, projekat kasni dve nedelje. Tim može provesti sate analizirajući ko je prvi napravio grešku. Međutim, čak i kada se utvrdi odgovornost, osnovni problem ostaje nerešen ukoliko ne postoji plan kako da se situacija popravi.

Zato je korisnije postavljati pitanja poput:

„Šta možemo da uradimo sada?“

„Kako da sprečimo da se ovo ponovi?“

„Šta smo naučili iz ove situacije?“

Ovakva pitanja usmeravaju pažnju ka budućnosti umesto ka prošlosti.

To ne znači da odgovornost nije važna. Naprotiv, odgovornost je ključna. Međutim, profesionalni pristup podrazumeva da se odgovornost koristi za učenje i unapređenje procesa, a ne isključivo za pronalaženje osobe koja će snositi krivicu.

Profesionalna zrelost posebno dolazi do izražaja u konfliktnim situacijama.

Lako je ostati smiren i racionalan kada sve funkcioniše dobro. Pravi kvalitet profesionalnog ponašanja vidi se onda kada postoje neslaganja, pritisak i emocionalna napetost.

Profesionalno zrela osoba razume da različita mišljenja nisu napad. Razume da kritika određenog postupka nije isto što i kritika ličnosti. **Sadržaj je zasticen** a argumente sa kojima se ne slaže i da razmotri mogućnost da druga strana ima validne razloge za svoj stav.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Takva osoba ne mora da odustane od svog mišljenja. Međutim, spremna je da ga preispita i da ga obrazloži bez omalovažavanja sagovornika.

Posebno je važna sposobnost razdvajanja problema od osobe. U destruktivnim konfliktima ljudi često počinju da poistovećuju problem sa karakterom druge osobe.

Umesto:

„Imamo problem u komunikaciji.“

počinju da govore:

„On je problem.“

Takva promena perspektive značajno otežava pronalaženje rešenja jer se fokus pomera sa konkretne situacije na procenjivanje ličnosti sagovornika.

Razvoj konstruktivnog pristupa konfliktima zahteva vreme i praksu. To nije veština koja se razvija preko noći. Ona nastaje kroz svakodnevne odluke da se sluša pre nego što se reaguje, da se postavljaju pitanja pre nego što se donesu zaključci i da se traži razumevanje pre nego što se traži pobeda.

Konstruktivan pristup ne znači izbegavanje konflikata. On ne podrazumeva ni stalno popuštanje niti odricanje od sopstvenih stavova. Njegova suština nalazi se u spremnosti da se problemi rešavaju na način koji istovremeno štiti profesionalne odnose i omogućava ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

Na kraju, može se reći da uspešno rešavanje konflikata mnogo manje zavisi od toga kakvi su drugi ljudi, a mnogo više od toga kako mi biramo da reagujemo. Lična odgovornost, upravljanje emocijama, fokus na rešenja i profesionalna zrelost predstavljaju temelje konstruktivnog pristupa koji omogućava da konflikti postanu prilika za unapređenje saradnje, a ne izvor trajnih problema u timu i organizaciji.

PREPREKE U REŠAVANJU KONFLIKATA

Većina ljudi razume da konflikti ne rešavaju sami sebe i da otvorena komunikacija predstavlja važan deo profesionalnog rada. Ipak, uprkos tom saznanju, veliki broj konflikata u organizacijama ostaje nerešen ili se rešava tek kada dostigne nivo koji ozbiljno ugrožava odnose, produktivnost i atmosferu u timu. **Sadržaj je zasticen** tak inteligencije, iskustva ili dobre volje. Mnogo češće postoje određene prepreke koje ljudima otežavaju da konfliktu pristupe na konstruktivan način.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Te prepreke mogu biti lične, emocionalne, komunikacione ili organizacione prirode. Neke od njih zaposleni prepoznaju, dok druge deluju gotovo neprimetno, utičući na način razmišljanja i ponašanja bez jasne svesti o njihovom prisustvu.

Jedna od najčešćih prepreka jeste ego i potreba da budemo u pravu.

U osnovi mnogih konflikata ne nalazi se samo želja da se problem reši, već i potreba da se potvrdi sopstveni stav. Ljudi prirodno žele da njihove procene budu tačne, da njihove odluke budu priznate i da drugi potvrde njihovo viđenje situacije. Kada se pojavi neslaganje, lako se stvara osećaj da prihvatanje tuđeg argumenta predstavlja lični poraz.

U praksi to može izgledati veoma jednostavno. Dvoje kolega imaju različite predloge za rešavanje određenog problema. U početku se razgovor vodi o sadržaju i mogućim rešenjima. Međutim, kako diskusija traje, fokus se polako pomera sa pitanja „Koje je najbolje rešenje?“ na pitanje „Ko je u pravu?“.

Od tog trenutka konflikt postaje mnogo teži za rešavanje.

Kada ego preuzme glavnu ulogu, ljudi prestaju da slušaju argumente druge strane. Njihov cilj više nije razumevanje problema već odbrana sopstvene pozicije. Čak i kada druga osoba iznese validne činjenice, one se ignorišu ili umanjuju jer bi njihovo prihvatanje značilo odustajanje od prethodnog stava.

Posebno je zanimljivo što se ova pojava javlja kod veoma kompetentnih i uspešnih ljudi. Što osoba više veruje u svoje znanje i iskustvo, ponekad joj je teže da prihvati mogućnost da druga strana takođe ima dobre argumente.

Profesionalna zrelost podrazumeva sposobnost da se razdvoje lična vrednost i određeni stav. Moguće je promeniti mišljenje bez gubitka autoriteta. Moguće je prihvatiti bolju ideju bez osećaja poraza. Međutim, to zahteva visok nivo samosvesti i emocionalne stabilnosti.

Pored toga, veoma česta prepreka jeste strah od razgovora.

Mnogi zaposleni nisu skloni otvorenim konfliktima. Neprijatni razgovori kod njih izazivaju nelagodnost, napetost i zabrinutost zbog mogućih posledica. Zbog toga često biraju da čute čak i kada su svesni da problem postoji.

Na primer, zaposleni primećuje da kolega ne izvršava svoj deo obaveza na vreme. Umesto da o tome razgovara direktno, odlučuje da se prilagodi situaciji i dodatno opteretiti sebe. Kratkoročno, na taj način izbegava neprijatan razgovor. Dugoročno, nezadovoljstvo raste, a problem ostaje nerešen.

Strah od razgovora često proizlazi iz pretpostavke da će svako neslaganje automatski dovesti do svađe, narušavanja odnosa ili neprijatne atmosfere. Međutim, iskustvo pokazuje da se najveći broj ozbiljnih konflikata razvija upravo iz malobrojnih neslaganja, pretpostavke se učvršćuju, a

Sadržaj je zasticen

Što se duže čeka, razgovor postaje sve napetiji. Pretpostavke se učvršćuju, a prostor za jednostavno rešenje se smanjuje.

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Blisko povezana sa strahom jeste tendencija izbegavanja neprijatnosti.

Ljudi prirodno teže situacijama koje im pružaju osećaj sigurnosti i prijatnosti. Konflikti su po svojoj prirodi neprijatni jer podrazumevaju suočavanje sa razlikama, neslaganjima i mogućim emocijama.

Zbog toga mnogi zaposleni razvijaju različite strategije izbegavanja.

Neki odlažu razgovor iz dana u dan. Drugi pokušavaju da problem reše preko trećih osoba. Treći se ponašaju kao da problem ne postoji.

U početku ovakvi pristupi deluju kao način očuvanja mira. Međutim, oni često samo odlažu suočavanje sa problemom. Ono što je moglo biti rešeno jednim kratkim razgovorom vremenom prerasta u ozbiljniji konflikt koji zahteva mnogo više energije i vremena.

Jedna od najvećih prepreka konstruktivnom rešavanju konflikata jesu predrasude i pretpostavke. Ljudi veoma retko raspolazu svim informacijama o određenoj situaciji. Kada postoje praznine u znanju, mozak prirodno pokušava da ih popuni. Problem je što te dopune često nisu zasnovane na činjenicama već na pretpostavkama.

Na primer, kolega ne odgovara na poruku nekoliko dana. Umesto da proveri razlog, zaposleni zaključuje da ga kolega ignoriše. U stvarnosti, razlog može biti potpuno drugačiji — odsustvo, preopterećenost poslom ili tehnički problem.

Slična situacija nastaje kada ljudi određena ponašanja tumače kroz prethodna iskustva.

Ako zaposleni već ima negativno mišljenje o određenom kolegi, svaka njegova greška biće doživljena kao potvrda tog mišljenja. Istovremeno, pozitivni postupci često ostaju neprimećeni.

Predrasude imaju veoma snažan uticaj na konflikte jer utiču na način na koji tumačimo ponašanje drugih ljudi. Umesto da procenjujemo konkretne postupke, počinjemo da reagujemo na sliku koju smo o toj osobi stvorili.

Još jedna značajna prepreka jeste nedostatak komunikacionih veština.

Mnogi konflikti ne nastaju zbog sadržaja problema, već zbog načina na koji se o njemu razgovara.

Na primer, zaposleni želi da ukaže kolegi na problem u saradnji. Umesto da opiše konkretnu situaciju, koristi opšte formulacije poput:

„Ti nikada ne poštuješ rokove.“

ili

„Sa tobom je nemoguće sarađivati.“

Sadržaj je zaštićen

Registrujte se za pristup celom priručniku

Takve poruke kod sagovornika izazivaju odbrambenu reakciju. Fokus se pomera sa problema na odbranu ličnog integriteta.

Slično tome, mnogi ljudi ne znaju da aktivno slušaju. Umesto da pokušaju da razumeju drugu stranu, oni već tokom razgovora pripremaju odgovor. Posledica je da obe strane govore, ali se međusobno ne čuju.

Nedostatak veština postavljanja pitanja, davanja povratne informacije i upravljanja emocijama dodatno otežava rešavanje konflikata.

Pored individualnih faktora, značajnu ulogu ima i organizaciona kultura.

Čak i zaposleni sa razvijenim komunikacionim veštinama mogu imati poteškoća u rešavanju konflikata ukoliko organizacija podstiče ponašanja koja otežavaju otvoren dijalog.

Na primer, u nekim organizacijama neslaganje se doživljava kao neposlušnost. Zaposleni uče da ne postavljaju pitanja i da ne iznose drugačija mišljenja. Na prvi pogled takvo okruženje može delovati mirno jer nema otvorenih rasprava. Međutim, konflikti se ne rešavaju — oni se samo skrivaju.

U drugim organizacijama postoji kultura prebacivanja odgovornosti. Kada se pojavi problem, pažnja se odmah usmerava na pronalaženje krivca. U takvom okruženju ljudi postaju oprezni, skrivaju greške i izbegavaju otvorene razgovore o problemima.

Poseban izazov predstavljaju organizacije sa izraženim hijerarhijama u kojima zaposleni nemaju osećaj da mogu slobodno da izraze svoje mišljenje. Kada ljudi veruju da će zbog iskrenog razgovora trpeti negativne posledice, konflikti ostaju nerešeni i nastavljaju da utiču na radnu atmosferu.

Jedna od najpotcenjenijih prepreka jesu nerešeni konflikti iz prošlosti.

Konflikti retko postoje izolovano. Ljudi u radnom okruženju imaju istoriju međusobnih odnosa.

Svaka prethodna situacija ostavlja određeni trag na način na koji doživljavaju jedni druge.

Na primer, dva člana tima su pre godinu dana imali ozbiljan nesporazum koji nikada nije do kraja razjašnjen. Formalno su nastavili saradnju, ali osećaj nezadovoljstva nije nestao.

Kada se pojavi novi problem, reakcija više nije zasnovana samo na trenutnoj situaciji. U razgovor se nesvesno unose i sva prethodna iskustva, frustracije i emocije.

Zbog toga ponekad relativno mali problem izaziva izuzetno snažnu reakciju. Posmatrano spolja, takva reakcija može delovati nerazumno. **Sadržaj je zasticen** to predstavlja rezultat nakupljenih nerešenih problema koji su se godinama taložili ispod površine.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Kada se sagledaju sve navedene prepreke, postaje jasno da rešavanje konflikata nije jednostavan proces. Ljude ne sprečava samo postojanje problema već i način na koji razmišljaju, komuniciraju i funkcionišu u okviru organizacije.

Prvi korak ka konstruktivnom rešavanju konflikata jeste upravo prepoznavanje ovih prepreka. Tek kada zaposleni postane svestan sopstvenih obrazaca ponašanja, emocionalnih reakcija i organizacionih uticaja, može početi da razvija drugačiji pristup. Razumevanje prepreka ne rešava konflikt automatski, ali stvara osnovu za profesionalnije, zrelije i efikasnije upravljanje neslaganjima koja su neizbežan deo svakog timskog rada.

RAZVOJ VEŠTINA ZA REŠAVANJE KONFLIKATA

Konflikti su neizbežan deo svakog radnog okruženja, ali način na koji se njima upravlja nije unapred određen. Većina ljudi ne dolazi na posao sa namerom da izaziva sukobe, niti većina konflikata nastaje zbog loše namere. Problemi se najčešće razvijaju zbog nesporazuma, različitih očekivanja, emocija i nedovoljno razvijenih veština komunikacije.

Dobra vest je da se veštine rešavanja konflikata mogu učiti i razvijati. Kao i svaka profesionalna kompetencija, one zahtevaju razumevanje, vežbu i primenu u svakodnevnom radu. Cilj nije da konflikti potpuno nestanu, već da zaposleni nauče kako da ih prepoznaju, razumeju i usmere ka konstruktivnom rešenju.

Aktivno slušanje kao osnova rešavanja konflikata

Jedna od najvažnijih veština u rešavanju konflikata jeste aktivno slušanje.

Većina ljudi veruje da sluša sagovornika, ali u praksi često samo čeka trenutak kada će odgovoriti. Tokom konflikta ovaj problem postaje još izraženiji. Umesto da pokušaju da razumeju drugu stranu, ljudi traže argumente kojima će potvrditi sopstveni stav.

Aktivno slušanje podrazumeva svesnu pažnju usmerenu na ono što druga osoba govori, ali i na ono što pokušava da saopšti između redova. To znači da zaposleni nastoji da razume ne samo sadržaj poruke već i potrebe, zabrinutosti i motive koji stoje iza nje.

Na primer, kada kolega kaže:

Sadržaj je zasticen

„Uvek dobijam informacije u poslednjem trenutku.“

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Suština poruke možda nije samo žalba na komunikaciju. Iza nje se može nalaziti osećaj preopterećenosti, frustracije ili strah da neće moći kvalitetno da obavi posao.

Osoba koja aktivno sluša neće odmah odgovarati odbranom poput:

„To nije tačno.“

već će pokušati da razume razlog takvog doživljaja.

Aktivno slušanje često uključuje parafraziranje, odnosno proveru razumevanja:

„Ako sam te dobro razumeo, problem nije samo rok već činjenica da nemaš dovoljno vremena za pripremu?“

Takva pitanja smanjuju mogućnost nesporazuma i pokazuju sagovorniku da je saslušan.

Postavljanje pitanja

Jedna od najvećih grešaka tokom konflikta jeste donošenje zaključaka bez dovoljno informacija. Ljudi često pretpostavljaju motive drugih osoba, a zatim reaguju na sopstvene pretpostavke umesto na činjenice.

Zbog toga postavljanje pitanja predstavlja važan alat za rešavanje konflikata.

Dobra pitanja ne služe dokazivanju da je druga osoba pogrešila. Njihova svrha jeste razumevanje situacije.

Na primer:

„Šta te je navelo da tako postupiš?“

„Kako si ti doživeo ovu situaciju?“

„Šta smatraš najvećim problemom?“

„Šta bi za tebe predstavljalo prihvatljivo rešenje?“

Ovakvo postavljena pitanja otvaraju prostor za dijalog i pomažu da se otkriju stvarni uzroci problema.

Nasuprot tome, pitanja poput:

„Zašto si to uradio?“

„Kako si mogao da napraviš takvu grešku?“

često zvuče kao optužba i izazivaju odbrambene reakcije.

Asertivna komunikacija

Jedan od najvažnijih ciljeva rešavanja konflikata je sposobnost da osoba jasno izrazi svoje potrebe bez ugrožavanja dostojanstva druge strane.

Sadržaj je zaštićen
Registrujte se za pristup celom priručniku

Ovakav pristup naziva se asertivna komunikacija.

Asertivnost se nalazi između dve krajnosti.

Sa jedne strane nalazi se pasivna komunikacija, u kojoj osoba prećutkuje problem, izbegava izražavanje mišljenja i stalno popušta.

Sa druge strane nalazi se agresivna komunikacija, koja podrazumeva optuživanje, nametanje mišljenja i omalovažavanje sagovornika.

Asertivna osoba jasno govori šta misli, oseća i očekuje, ali to čini uz poštovanje druge strane.

Na primer:

„Kada informacije dobijem neposredno pred rok, teško mi je da kvalitetno završim posao. Voleo bih da ih ubuduće dobijam ranije.“

Ovakva poruka fokusira se na problem i potrebe, a ne na lični napad.

Kontrola emocija tokom razgovora

Konflikti gotovo uvek izazivaju određene emocije. Ljutnja, frustracija, razočaranje ili osećaj nepravde predstavljaju normalne reakcije.

Problem ne nastaje zbog emocija, već zbog načina na koji se njima upravlja.

Kada emocije preuzmu kontrolu, ljudi često izgovaraju stvari koje kasnije ne mogu da povuku. Tada razgovor prestaje da bude usmeren na rešavanje problema i pretvara se u međusobno optuživanje.

Zbog toga je važno razvijati sposobnost emocionalne samokontrole.

To ne znači potiskivanje emocija, već njihovo prepoznavanje i upravljanje reakcijama.

Na primer, ukoliko osoba primeti da postaje veoma uznemirena tokom razgovora, korisnije je napraviti kratku pauzu nego nastaviti komunikaciju pod snažnim emocionalnim pritiskom.

Često nekoliko minuta odmaka može sprečiti sate ili dane dodatnih problema.

Traženje zajedničkog interesa

Jedan od razloga zbog kojih konflikti postaju teški jeste činjenica da ljudi počinju da se fokusiraju na razlike.

Međutim, iza većine sukoba postoje i zajednički interesi.

Sadržaj je zasticen

Na primer, prodaja i operativa mogu imati neslaganje oko rokova isporuke. Na prvi pogled njihove pozicije deluju suprotstavljene.

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Ipak, obe strane žele zadovoljnog klijenta i uspešno poslovanje.

Kada se razgovor usmeri na zajednički cilj, mnogo je lakše pronaći rešenje koje odgovara svima. Umesto pitanja:

„Ko je u pravu?“

korisnije je postaviti pitanje:

„Šta želimo da postignemo?“

Takav pristup menja dinamiku konflikta i povećava spremnost na saradnju.

Vodenje teških razgovora

Neki konflikti ne mogu biti rešeni usputnim komentarom ili kratkom porukom. Oni zahtevaju ozbiljan razgovor.

Mnogi ljudi odlažu takve razgovore jer ih doživljavaju kao neprijatne. Međutim, odlaganje retko rešava problem.

Dobro vođen težak razgovor ima nekoliko karakteristika.

Prvo, fokusiran je na konkretne činjenice.

Drugo, usmeren je na ponašanje i situaciju, a ne na karakter osobe.

Treće, daje prostor da obe strane iznesu svoje viđenje problema.

Na primer, mnogo je korisnije reći:

„U poslednja tri projekta informacije sam dobio nakon dogovorenog roka.“
nego:

„Ti si neodgovoran.“

Prva rečenica otvara prostor za razgovor. Druga izaziva odbranu.

Davanje i primanje povratne informacije

Povratna informacija predstavlja jedan od najvažnijih alata za sprečavanje i rešavanje konflikata. Mnogi problemi nastaju zato što ljudi dugo ne govore o onome što im smeta. Nezadovoljstvo se akumulira dok ne preraste u ozbiljan konflikt.

Kvalitetna povratna informacija daje se pravovremeno, konkretno i sa namerom da unapredi saradnju.

Sadržaj je zasticen

Jednako je važna i sposobnost primanja povratne informacije.

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Ljudi često kritiku doživljavaju kao napad na ličnost. Međutim, profesionalni razvoj zahteva sposobnost da se čuju i informacije koje nisu prijatne.

To ne znači da je svaka kritika opravdana, već da je korisno saslušati je pre nego što se automatski odbaci.

Medijacija i uključivanje treće strane

Postoje situacije u kojima dve strane nisu u stanju da samostalno reše konflikt.

Tada uključivanje neutralne treće osobe može biti veoma korisno.

To može biti rukovodilac, HR stručnjak, mentor ili druga osoba kojoj obe strane veruju.

Uloga medijatora nije da odluči ko je u pravu, već da pomogne stranama da razgovaraju na konstruktivan način i pronađu zajedničko rešenje.

Dobro vođena medijacija često omogućava da se prekinu obrasci komunikacije koji održavaju konflikt i da se razgovor vrati na stvarne probleme.

Izgradnja kulture saradnje

Najuspešnije organizacije ne rešavaju samo pojedinačne konflikte. One stvaraju okruženje u kojem se konflikti rešavaju na zdrav način.

Takva kultura podstiče otvorenu komunikaciju, međusobno poštovanje i spremnost na razmenu mišljenja.

U timovima sa razvijenom kulturom saradnje ljudi ne čekaju da problemi postanu veliki. Neslaganja se iznose rano, razgovara se otvoreno i traže se rešenja pre nego što konflikt eskalira. To ne znači da konflikata nema. Naprotiv, oni postoje kao i u svakom drugom okruženju. Razlika je u tome što se ne doživljavaju kao pretnja već kao prilika za unapređenje odnosa, procesa i načina rada.

Na kraju, razvoj veština za rešavanje konflikata nije jednokratna aktivnost već kontinuiran proces. Aktivno slušanje, postavljanje pitanja, asertivna komunikacija, upravljanje emocijama i traženje zajedničkih interesa predstavljaju veštine koje se usavršavaju kroz svakodnevnu praksu. Što ih zaposleni više razvijaju, to konflikti sve manje postaju izvor problema, a sve više prilika za učenje, razvoj i unapređenje timske saradnje

Sadržaj je zasticen

ZAKLJUČAK

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Konflikti predstavljaju sastavni deo svakog radnog okruženja u kojem ljudi saraduju, donose odluke i rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Bez obzira na veličinu organizacije, vrstu posla ili iskustvo zaposlenih, nije moguće potpuno eliminisati neslaganja, različita mišljenja i situacije u kojima dolazi do sukoba interesa, očekivanja ili načina rada. Upravo zbog toga sposobnost rešavanja konflikata predstavlja jednu od najvažnijih profesionalnih veština savremenog zaposlenog.

Kroz prethodna poglavlja prikazano je da konflikt sam po sebi nije ni dobar ni loš. Njegov stvarni uticaj zavisi od načina na koji mu ljudi pristupaju. Konflikt može postati izvor frustracije, narušenih odnosa i smanjene produktivnosti, ali isto tako može predstavljati priliku za unapređenje komunikacije, razumevanje različitih perspektiva i pronalaženje kvalitetnijih rešenja.

Jedan od najvažnijih zaključaka ovog priručnika jeste da konflikti najčešće ne nastaju zbog loših namera ljudi. U najvećem broju slučajeva oni su posledica različitih percepcija, očekivanja, prioriteta i načina na koje pojedinci tumače iste situacije. Ljudi ne reaguju samo na činjenice već i na značenje koje tim činjenicama pripisuju. Upravo zbog toga dve osobe mogu doživeti istu situaciju na potpuno različite načine i razviti različita očekivanja o tome kako problem treba rešiti.

Posebno je važno razumeti da većina ozbiljnih konflikata ne nastaje iznenada. Oni se razvijaju postepeno, kroz svakodnevne situacije koje se na početku čine beznačajnim. Jedna nejasna poruka, neizrečeno nezadovoljstvo, pogrešna pretpostavka ili odloženi razgovor često predstavljaju početak procesa koji kasnije može prerasti u ozbiljan problem.

Zbog toga je pravovremeno reagovanje od izuzetnog značaja. Što se problem ranije prepozna i adresira, veća je verovatnoća da će biti rešen uz minimalne posledice po odnose među ljudima i funkcionisanje tima. Nasuprot tome, ignorisanje konflikata retko dovodi do njihovog nestanka. Mnogo češće dolazi do akumuliranja nezadovoljstva, razvoja negativnih pretpostavki i postepenog narušavanja poverenja među zaposlenima.

Kroz priručnik je više puta naglašena važnost komunikacije kao centralnog elementa uspešnog upravljanja konfliktima. Veliki broj problema u organizacijama ne nastaje zbog samih zadataka ili procedura, već zbog načina na koji ljudi međusobno komuniciraju. Nejasne informacije, nedovoljno slušanje, pogrešna tumačenja i pretpostavke često imaju veći uticaj na nastanak konflikta nego objektivne okolnosti.

Otvorena komunikacija ne znači odsustvo neslaganja. Naprotiv, ona podrazumeva sposobnost da se različita mišljenja izraze na profesionalan i konstruktivan način. Timovi koji razvijaju kulturu otvorenog dijaloga mnogo lakše rešavaju probleme jer nesporazume adresiraju dok su još mali i lako rešivi.

Važan deo uspešnog rešavanja konflikata je odgovornost. Tokom konflikta ljudi imaju prirodnu tendenciju da fokus usmere na ponašanje drugih. Međutim, konstruktivan pristup podrazumeva spremnost da se preispita sopstveno ponašanje. Pitanje „Šta sam mogao da uradim drugačije?“ često otvara mnogo više prostora za rešavanje problema nego pitanje „Ko je kriv?“. **Sadržaj je zasticen**

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Jedna od ključnih razlika između destruktivnih i konstruktivnih konflikata nalazi se upravo u fokusu. Kada ljudi traže krivca, konflikt se produbljuje. Kada traže rešenje, otvara se mogućnost za saradnju i napredak. To ne znači da odgovornost nije važna, već da je njena svrha unapređenje rada i odnosa, a ne kažnjavanje ili etiketiranje pojedinaca.

Poseban značaj imaju veštine koje omogućavaju konstruktivno upravljanje konfliktima. Aktivno slušanje, postavljanje pitanja, asertivna komunikacija, upravljanje emocijama i sposobnost davanja povratne informacije predstavljaju alate koji zaposlenima pomažu da konflikte rešavaju profesionalno i efikasno. Kao i svaka druga profesionalna veština, i ove kompetencije razvijaju se kroz praksu, iskustvo i kontinuirano učenje.

Uticaj konflikata ne zaustavlja se na pojedincima koji su direktno uključeni u problem. Njihove posledice često oseća čitav tim. Nerešeni konflikti smanjuju poverenje, otežavaju saradnju, usporavaju razmenu informacija i povećavaju rizik od grešaka. Vremenom mogu stvoriti atmosferu u kojoj ljudi više energije troše na međusobne odnose nego na ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Sa druge strane, organizacije koje razvijaju kulturu konstruktivnog rešavanja konflikata ostvaruju brojne prednosti. Zaposleni se osećaju slobodnije da iznose mišljenja, problemi se rešavaju brže,

a međusobno poverenje raste. Takvo okruženje podstiče saradnju, inovativnost i spremnost ljudi da zajednički traže najbolja rešenja.

Važno je naglasiti da cilj profesionalnog rada nije izbegavanje svakog konflikta. Potpuno odsustvo neslaganja nije pokazatelj zdravog tima. Naprotiv, ono ponekad može ukazivati na nedostatak otvorene komunikacije, strah od iznošenja mišljenja ili izbegavanje važnih tema.

Mnogo važnije od pokušaja da se svaki konflikt spreči jeste razvijanje sposobnosti da se njime upravlja na konstruktivan način. Konflikti će postojati sve dok postoje ljudi sa različitim iskustvima, idejama i perspektivama. Ono što pravi razliku između uspešnih i neuspešnih timova nije broj konflikata koje imaju, već način na koji ih rešavaju.

Zbog toga završna poruka ovog priručnika glasi: cilj nije živeti i raditi bez konflikata. Cilj je naučiti kako da se konflikti prepoznaju, razumeju i rešavaju na profesionalan način.

Kada se njima upravlja konstruktivno, konflikti prestaju da budu prepreka saradnji i postaju prilika za učenje, unapređenje odnosa i razvoj organizacije. Upravo u tome leži njihova najveća vrednost — ne u samom postojanju neslaganja, već u mogućnosti da kroz njih ljudi i timovi postanu zreliji, efikasniji i uspešniji u ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku