

Mirolanda Trakumaitė, „OVC Consulting“ vyresnioji konsultantė

Konfliktinių situacijų valdymas

Konfliktas apibrėžiamas kaip suvokiamas poelgių, tikslų ar idėjų nesuderinamumas. Konfliktas – tai bet kokia situacija, kurioje susiduria skirtingos žmonių vertybės, lūkesčiai, nuomonės, interpretacijos, poreikiai ar norai.

Daugumai iš mūsų žodis „konfliktas“ pirmiausia kelia neigiamas asociacijas. Neretai konfliktas spontaniškai siejamas su įtampa, nepasitenkinimu, kova, pykčiu, baime ir kitais neigiamas emocijas reiškiančiais žodžiais. Tačiau ramiai pagalvoję galime išvardyti ir pozityvius konflikto aspektus. Konfliktas – tai proga išsiaiškinti skirtingus požiūrius ar nuomones, tai postūmis įgyvendinti pokyčius, galimybė išsiaiškinti tarpusavio santykius ir juos sustiprinti. Konfliktuodami mes galime rasti optimalius sprendimus. Konstruktyviai išspręsti konfliktai didina pasitikėjimą savimi ir vienas kitu. Pagaliau kartais gerai ir tai, kad konfliktai padeda nuleisti garą. Taigi konfliktas – lazda dviem galais. Kinai turi du simbolius, kurie kartu reiškia žodį „krizė“ (krizė – tai užsitęsęs, gilus konfliktas): vienas iš jų yra „pavojus“, kitas – „galimybė“. Kas nusvers – pavojai ar galimybės, – daug priklauso nuo to, kaip konfliktai sprendžiami.

Galima išskirti keletą šiuolaikinių konfliktus lemiančių veiksnių:

Organizacijos struktūra. Daugelyje organizacijų dirbama komandomis, vadovaujant orientuojamasi į darbuotojų įgalinimą, o ne į nurodymus ir griežtą jų vykdymo kontroliavimą. Žmonės turi glaudžiai bendradarbiauti, o tai didina konfliktų tikimybę.

Nuolatiniai pokyčiai. Organizacijos turi greitai ir inovatyviai reaguoti į nuolatinius verslo aplinkos pokyčius. Tai taip pat gera terpė kilti tiek konstruktyviems, tiek destruktiviems konfliktams.

Didėja darbuotojų pasitenkinimo svarba. Žmonės tampa

vis mobilesni, nuolat mokosi, todėl norint išlaikyti gerus darbuotojus svarbu, kad jie būtų patenkinti savo darbu. Nesprendžiami ar netinkamai sprendžiami konfliktai kenkia moralei ir gadina atmosferą. Atviras konfliktų sprendimas, galimybė dalyvauti ieškant sprendimų didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Naujosios technologijos, tradicinės darbo vietos pokyčiai.

Bendravimas elektroninėmis žinutėmis, kai negaunama nežodinės informacijos, gali padidinti tarpusavio nesusipratimų skaičių. Mobilizuojant ryšiu daugelis žmonių tampa pasiekiami bet kur ir bet kada, tai irgi gali sukelti papildomų konfliktų.

Kultūrinė įvairovė. Dėl globalizacijos ir demografinių pokyčių ji vis didėja. Tai gali labai teigiamai veikti darbą (idėjų įvairovė, skirtinga patirtis), bet gali padidinti nesusipratimų, pavyzdžiui, kylančių dėl skirtingų vertybių, skaičių.

Galima išskirti dvi konfliktų rūšis:

1. Į užduotis orientuoti konfliktai. Jie kyla tada, kai išsiskiria nuomonės dėl tikslų, dėl siekiamo rezultato, dėl procedūrų, resursų valdymo; kai skirtingai interpretuojami turimi duomenys ir pan. Tokie konfliktai yra pokyčių variklis.

2. Socialiniai–emociniai konfliktai. Jų šaltinis – žmonių tarpusavio santykiai. Socialiniai–emociniai konfliktai kyla, kai susiduria skirtingas pasaulio matymas, individualios pažiūros, asmeniniai poreikiai ar interesai. Neretai jie kyla dėl įtakos, statuso.

Konfliktai lengviau sprendžiami, kai prieštaravimai nėra giliai įsišakniję, o visi į konfliktą įtraukti asmenys nori jį išspręsti. Taip pat la-



bai svarbu gebėti valdyti emocijas ir pozityviai vertinti konflikto dalyvių pastangas jį išspręsti.

Norint efektyviai spręsti konfliktus svarbu:

- suprasti situaciją, dėl kurios kilo konfliktas, tai yra, išsiaiškinti konflikto priežastis;
- suvokti pasirinkimus;
- pakankamai gerai pažinti save ir partnerį (-ius);
- turėti žinių ir įgūdžių, padedančių konstruktyviai spręsti konfliktus.

K. Thomas išskyrė penkis elgesio konfliktinėse situacijose stilius: konkurenciją, prisitaikymą, kompromisą, vengimą ir bendradarbiavimą. Stiliai išskirti pagal dėmesį savo ir kitos konfliktuojančios pusės interesams. Trumpai apžvelgsime kiekvieno stiliaus ypatumus ir jų taikymo galimybes.

Konkurencija – tai kova, kurią laimi tik viena pusė. Žmonės, kurių elgesyje vyrauja konkurencijos stilius, paprastai aktyviai gina savo poziciją, yra linkę greitai spręsti problemas ir siekti sau palankaus konflikto sprendimo. Jie nesuinteresuoti bendradarbiauti su kitais, stengiasi pirmiausia patenkinti savo poreikius ir interesus priversdami kitą žmogų susitaikyti su savo problemos sprendimo variantu. Jie siekia tikslo panaudodami stipria valia.

Tokia taktika pateisinama, kai valdžią turintis asmuo turi įvesti tvarką visų labui, pvz., kas nors paima valdžią į savo rankas norėdamas apsaugoti kitus nuo prievartos arba neapgalvotų veiksmų. Vis dėlto taktika „laimėti – pralaimėti“ neduoda ilgalaikių rezultatų: pralaimėjusi pusė gali nepalaikyti sprendimo, priimto prieš jos valią, ar net jį sabotuoti. Šiandien pralaimėjęs rytoį gali atsisakyti bendradarbiauti.

Konkurenciją tinka naudoti, kai:

- sprendimą būtina priimti labai greitai, ir jūs tam turite pakankamai valdžios;
- jums asmeniškai labai svarbi situacijos baigtis ir jūsų siūlomo sprendimo įgyvendinimas;
- jūs turite pakankamą autoritetą sprendimui priimti, ir jums akivaizdu, kad jūsų siūlomas sprendimas geriausias;
- esate kritinėje situacijoje, į kurią reikia reaguoti iš karto;
- jūs turite kontroliuoti situaciją, kad apsaugotumėte kitus žmones nuo galimų neigiamų padarinių.

Taigi konkurencijos stilius efektyvus tais atvejais, kai žmogus turi stiprią valią ir pakankamą valdžią, turi spręsti ir veikti neatidėliotinai, žino, kad teisingai suvokia problemą ir siūlo teisingą sprendimą.

Tačiau konkurencija nėra tinkamiausias bendravimo stilius, jei siekiate palaikyti gerus tarpusavio santykius su oponentais. Jūs galite priversti kitą žmogų jums nusileisti. Tačiau nepaisant šio išorinio sūtikimo greitai pastebėsite, kad jūsų „pergalė“ turi ir neigiamų padarinių. „Pralaimėjusi“ pusė dažnai jaučiasi įžeista ir pažeminta. Jūs galite įgyti potencialų priešą, kuris pasinaudos kiekviena galimybe jums atkeršyti, pvz., apkalbomis ar sabotuos jūsų nurodymus. Konkurencijos stilius neveiksmingas, jei jūsų oponentas taip pat atkaklus ir valingas, geba jums pasipriešinti ir ginti savo poziciją. Šiuo atveju greitai pasijusite akliavietėje.

Prisitaikymas – tai savo interesų atsisakymas siekiant patenkinti kitos pusės interesus. Žmonės, kurie linkę naudotis prisitaikymo strategija, ieškodami problemos sprendimo aktyviai dalyvauja situacijoje, veikia kartu su oponentu, stengiasi patenkinti jo interesus ir daryti tai, ko jis nori, tačiau savo poreikių negina. Prisitaikymas tinkamiausias tose situacijose, kai jums svarbiau palaikyti gerus tarpusavio santykius su oponentais, nei pasiekti savo tikslų ar apginti savo poziciją. Šis stilius padeda sušvelninti konfliktinėms situacijoms būdingą įtampą, atkurti harmoningą bendravimą.

Susitaikymas su oponento pozicija gali būti laikinas, todėl prisitaikymo stilius praverčia, kai siekiate atidėti konflikto nagrinėjimą, kad vėliau, tinkamesniu metu, galėtumėte grįžti prie problemos ir pasiekti sau palankesnį sprendimą.

Prisitaikymo stilių tinka naudoti, kai:

- problema jums asmeniškai nėra labai svarbi;
- suprantate, kad situacija daug reikšmingesnė kitam žmogui nei jums;
- norite išsaugoti ramybę ir gerus tarpusavio santykius su kitu žmogumi;
- išsaugoti gerus tarpusavio santykius jums svarbiau, nei ginti savo interesus;
- suprantate, kad kita pusė teisi;
- turite per mažai valdžios ir galimybių laimėti.

Prisitaikymo stilius tinkamas tada, kai jūs gerai jaučiatės nusileisdamas kito žmogaus valiai. Tačiau jis nepasiteisina, jei jaučiate nepasitenkinimą, jaučiatės išnaudojamas ir pažemintas, jei atrodo, kad aukojate jums svarbius dalykus nieko už tai negaudamas, jei kita pusė nesugeba tinkamai įvertinti jūsų geranoriškumo.

Kompromisas – tai toks konfliktų sprendimo stilius, kai daromos abipusės nuolaidos siekiant tam tikros naudos. Kompromisą įprasta teigiamai vertinti kaip būdą, kuriuo pasiekiamas teisingas konflikto rezultatas. Lyg laikomasi prielaidos, kad abi konfliktuojančios pusės pretenduoja į vieną apibrėžto dydžio objektą ir turi jį pasidalinti. Tokių dalybų procese abiejų pusių poreikiai negali būti visiškai patenkinti. Dalinimasis per pusę dažnai laikomas teisingu sprendimu.

Abi pusės vienų dalykų, paprastai mažiau svarbių, atsisako dėl to, kad gautų svarbesnių. Nuolaidos reiškia, kad nebūna maksimaliai patenkintų interesų, todėl gali likti skriaudos, nepasitenkinimo jausmas. Šis trūkumas neleidžia kompromiso laikyti visais atvejais tinkamiausiu ir priimtinausiu.

Kompromiso stilių tinka naudoti, kai:

- problema palyginti paprasta ir aiški;
- abiejų pusių interesai sutampa, bet jų negalima patenkinti vienu metu;
- konfliktui spręsti neturite daug laiko arba norite jį išspręsti kuo greičiau;
- galite greitai pasiekti laikiną susitarimą, o vėliau grįžti prie problemos ir išanalizuoti gilumines jos priežastis;
- problema ir jos sprendimas nėra labai reikšmingi abiem pusėms, jos gali keisti pirminius savo tikslus;
- jūs labiau norite gauti bent ką nors, nei viską prarasti.

Vengimas – tai abejingumas tiek savo, tiek kitos pusės inte-

resams neieškant konflikto sprendimo. Kai fiziškai (pvz., išeinant iš patalpos) ar emociškai (užimant poziciją „man vis tiek“) vengiama konflikto, netenkama galimybės dalyvauti situacijos eigoje ir ją veikti. Kitos galimos konflikto vengimo formos – perėjimas prie kitos temos, veiksmų atidėliojimas, pasitraukimas iš situacijos. Konflikto vengimas gali būti išmintingas žingsnis, jei konfliktas neliečia tiesioginių interesų, o įsitraukimas į jį vis tiek nepakeistų jo eigos. Tačiau jei konflikto vengiama todėl, kad nesitikima jo išspręsti, tai gali būti neproduktyvu. Vengimas gali pastūmėti oponentą anksčiau užleisti pozicijas, padidinti reikalavimus ar paskatinti taip pat vengti konflikto, užuot ieškojus jo sprendimo. Vengimas gali tik padidinti problemą.

Vengimo stilių tinka naudoti, kai:

- problema ir situacijos baigtis nėra jums labai svarbūs, todėl neverta eikovoti jėgų sprendimo paieškoms;
- padėtis atrodo beviltiška, ir nėra rimto pagrindo toliau bendrauti su oponentu;
- jūs neturite pakankamai galios išspręsti problemą sau palankia linkme;
- bandyti spręsti problemą pavojinga, nes atviras konflikto svarstymas tik pablogins padėtį;
- įtampa yra labai didelė, ir jūs jaučiate poreikį ją sumažinti;
- norite laimėti laiko papildomai informacijai surinkti ar rasti jus palaikančių šalininkų;
- konfliktas tiesiogiai neliečia jūsų interesų, ir jūsų dalyvavimas negali turėti įtakos tolimesniems įvykiams.

Bendradarbiavimo stiliaus esmė – aktyvus abiejų pusių dalyvavimas sprendžiant problemą, siekimas maksimaliai patenkinti savo poreikius, tačiau atsižvelgiant ir į oponento interesus bei ieškant jų patenkinimo būdų. Todėl bendradarbiavimo rezultatas – sprendimas, visiškai patenkinantis abiejų pusių interesus. Labai svarbi bendradarbiavimo sąlyga yra nuostatos pasikeitimas, kai į oponentą nustojama žiūrėti kaip į priešininką, kurį reikia įveikti arba jam pasiduoti. Ne žmonės vienas kitam yra priešininkai, o problema yra bendras žmonių priešas. Ne žmonės turi įveikti vienas kitą, o jie abu kartu, tapę partneriais, turi įveikti problemą. Bendradarbiavimas – geranoriškas ir išmintingas kelias siekiant abiejų pusių interesų patenkinimo, tačiau jis reikalauja labai daug pastangų ir kantrybės. Sprendimo paieškoms reikia skirti gana daug laiko. Būtina išsiaiškinti tikruosius abiejų pusių poreikius, abiem pusėms išklausti viena kitą, paskui rasti galimų alternatyvių sprendimų bei pasirinkti vieną galutinį. Todėl ne visose situacijose bendradarbiavimo būdas yra optimaliausias.

Bendradarbiavimo stilių tinka naudoti, kai:

- problemos sprendimas labai reikšmingas abiem pusėms;
- ginčo objektas sudėtingas, reikalauja išsamaus aptarimo;
- abi pusės pasirengusios skirti pakankamai laiko, kad iš esmės išsiaiškintų giluminius poreikius ir interesus;
- abiem pusėms jų interesai yra labai svarbūs ir joms kompromisas nepriimtinas;
- abi pusės geranoriškai nusiteikusios viena kitos atžvilgiu, pasiruošusios išklausti viena kitą ir gerbti kitokią nuomonę;
- abi pusės nori pasiekti ne laikiną, o ilgalaikį susitarimą ir nenori to atidėlioti;
- abi pusės turi lygiavertę valdžią ar sutinka ignoruoti jos

skirtumą, kad sprendimo ieškotų iš lygiavertę pozicijų.

Bendradarbiavimas – sunkiausias, tačiau didžiausią patenkinimą suteikiantis konfliktų sprendimo būdas. Jis ne tik padeda rasti visus patenkinančią išeičių iš sudėtingos situacijos, bet ir labai sustiprina oponuojančių pusių tarpusavio santykius.

Jei konflikto pagrindas yra nepasitenkinimas ar pretenzijos dėl konkrečių veiksmų, svarbu:

- išklausti nepasitenkinimą / pretenziją nepertraukiant, nesiiteisinant, rodant nuoširdų susidomėjimą tuo, kas sakoma;
- sukongretinti nepasitenkinimo priežastį išsiaiškinant, kuo konkrečiai žmogus nepatenkintas, ir patiklinant, ar teisingai mes jį suprantame;
- pripažinti, kad žmogus turi teisę suvokti situaciją taip, kaip jis ją suvokia, ir gali būti nepatenkintas;
- aiškiai ir suprantamai išdėstyti savo poziciją;
- ieškoti bendro problemos sprendimo įsiklausant į norus bei interesus, aptariant konkrečius veiksmus ir jų įgyvendinimo terminus.

Susidarius tarpasmeninio konflikto situacijai (pvz., jūsų netenkina konkretus kolegos elgesys) patartina:

- Aiškiai įvardyti sau, kokio tikslo siekiate. Ar norite pakeisti kito žmogaus nuomonę, ar išaiškinti savo poziciją, ar tiesiog nuleisti garą.
- Pasirinkti tinkamą pokalbio laiką. Pokalbis neturėtų vykti „ant karštųjų“, kai esate valdomi emocijų. Kita vertus, neefektyvu kalbėti apie tai, kas mums nepatiko prieš kelis mėnesius. Pokalbis taip pat nebus efektyvus, jei jūsų pašnekovas yra pavargęs, suirzęs ar užsiėmęs kitais darbais.
- Surepetuoti teiginį. Pagalvokite, ką norite pasakyti ir kaip būtų geriausia tai padaryti. Surikiavęs mintis tiksliau ir greičiau išdėstysite savo požiūrį ir neišliesite pykčio taip, kad po to tektų gailėtis.
- Kalbėti apie konkretų elgesį, o ne apie asmenines žmogaus savybes. Elgesį apibūdinkite konkrečiai ir objektyviai vengdami vertinimų, interpretacijų, motyvų aiškinimosi, smerkimų (netinkama: „Nežinia, kuo jūs užsiimate darbo metu“, tinkama: „Pastaroji jūsų ataskaita vėluo dvi dienas“).
- Paaiškinti savo reakciją į elgesį nurodant, ką, jūsų nuomone, jis reiškia ir kokius jausmus jums sukelia („Kai vėluoja ataskaita, aš susierzinu, be to, man trūksta duomenų, reikalingų tolesniam darbu“).
- Suformuluoti, kokio elgesio pokyčių pageidautumėte. Pageidavimai turi būti konkretūs. Netikslinga kalbėti daugiau kaip apie du pasikeitimus („Norėčiau, kad kita ataskaita būtų pateikta laiku. Jei matysite, kad nespėjate, perspėkite iš anksto“).
- Garantuoti supratimą. Svarbu išsiaiškinti, ar pašnekovas suprato, ką norėjote pasakyti. Paskatinkite pašnekovą pasakyti, kaip jis jus suprato.

Siekiant sumažinti tarpasmeninių konfliktų tikimybę svarbu prisiminti keletą dalykų.

Neužduokite klausimų, jei iš tiesų norite pateikti teiginį. Kartais stengiamės išvengti konfrontacijos maskuodami savo tikruosius norus ar jausmus klausimais. „Ar mums būtina šiandien susitikti ir aptarti projekto eigą?“, užuot pasakę: „Aš turiu baigti tam tikrus darbus, todėl siūlau projekto eigą aptarti rytoj“. Neverskime kitų žmonių „medžioti“



mūsų tikros nuomonės.

Suderinkite žodžius su tuo, ką sako kūnas. Jei jūs kam nors sakote „ačiū“ už indelį į bendrą projektą, bet tuo metu žiūrite pro langą, vargu ar tai bus suvokta kaip tikras dėkingumas. Suderinę žodinę ir nežodinę informaciją išvengsite dvilypio pranešimo – akimis sakoma viena, o manoma kita. Dvilypis pranešimas paprastai suvokiamas kaip pasyviai agresyvus elgesys ir didina tarpasmeninių konfliktų tikimybę.

Atskirkite tai, ką jūs matote ir girdite, nuo vertinimų, teorijų, įsitikinimų ir nuomonių.

Svarbu pozityvios nuostatos konfliktų atžvilgiu: apie konfliktą galvokite ne kaip apie mūšį, kurį bet kokia kaina reikia laimėti, bet kaip apie skirtingumą, kurių išsiaiškinimas gali būti naudingas, išryškėjimą.