



UČINKOVITO REŠEVANJE KONFLIKTOV V JAVNI UPRAVI

Seminarska naloga pri predmetu Psihologija dela

Maja Galac

Mateja Gorišek Hiršel

Mojca Bohorč

mentorica: dr. Eva Boštjančič

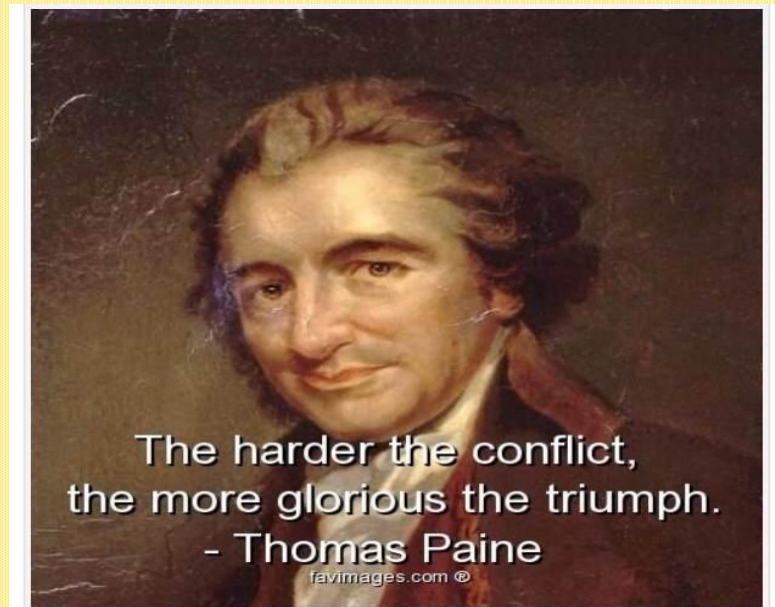
Ljubljana, april 2014



KONFLIKTI

- Konflikti so sestavni del našega življenja.
- So nekaj povsem naravnega, saj so prisotni v vseh organizacijah. Pojavljajo se med posamezniki, med posamezniki in skupino ter med skupinami.
- Prav tako se pojavljajo v vsaki organizaciji, kjer se zaposleni med seboj pogovarjajo in dogovarjajo ter tako rešujejo nešteto problemov.
- Prav zaradi tega prihaja med zaposlenimi do številnih konfliktov, ki jih je treba prepoznati, se znati z njimi soočiti in jih vsekakor znati rešiti.

„Močnejši kot je konflikt, veličastnejša je zmaga.“ (Thomas Paine)



KONFLIKT...

- Mandić definira konflikt kot trčenje dveh ali več motivov in navadno ga spremljajo občutki nezadovoljstva, jeze in besa, zaskrbljenosti, nezaupanja in sumničenja v tuje namere.
- Tanja Lamovec označuje medosebni konflikt kot »situacijo«, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe.
- Thomas Gordon pojmuje konflikt kot situacijo, ko vedenje enega ovira izpopolnjevanje potreb drugega, ali pa ko so neusklajene vrednote dveh posameznikov.
- Donald R. Peterson opredeljuje konflikt kot medosebni proces, do katerega pride, ko dejanje ene osebe ovirajo delovanje druge.
- Stuart pa definira konflikt kot »čustveno nabit poskus vsiliti spremembe odnosa drugemu«.

„10% konfliktov je posledica drugačnega mnenja, 90% pa jih nastane zaradi neprimerne tona glasu.“ (Mariz)

**10% of conflicts is due
to difference in opinion
and 90% is due
to wrong tone of voice**

-Vla Mariz



POVZROČITELJI KONFLIKTOV

Možina izpostavi naslednje razloge, zaradi katerih pride do konflikta:

- dvoumnimi informacijami o načinu opravljanja dela,
- neustreznimi informacijami o ciljih, ki jih je treba doseči,
- negotovostjo o posledicah ukrepov, ki vplivajo na vedenja zaposlenih, kot na primer: napredovanje, nagrajevanje, premeščenje, odpuščanje in podobno.

Po Iršiču konflikt niha z razpoloženjem in prisotnostjo oziroma izrazitostjo nerešenih konfliktov in drugih dejavnikov, kot so:

- **fiziološki dejavniki** – lakota, neprespanost, utrujenost, bolezen...
- **psihološki dejavniki** – stres, potrlost, žalost...
- **kontekst ali okolje** – ljudje, prostor, čas...
- **spremembe** – prihod v službo, domov...
- **nerazrešeni konflikti iz preteklosti.**



VRSTE KONFLIKTOV

Možina pravi, da v glavnem ločimo tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer:

- **konflikt ciljev**, ki izvira iz med seboj nasprotujočih si ciljev, želenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini ali organizaciji.
- **konflikt spoznanj**, ki nastane zaradi nestrinjanja z mnenji, idejami drugih oziroma, kadar spoznamo, da so naše misli nezdružljive z mislimi drugih.
- **konflikt čustev** je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki, čustva drugačna od drugih.

Po Iršiču pa konflikte delimo glede na:

- **stopnjo konflikta**: prva, druga ali tretja stopnja, vsaka je težje rešljiva.
- **odkritost konflikta**: potlačen, prikrit ali odkrit.
- **ozadje konflikta**: samostojen konflikt, konflikt, ki izhaja iz globljih interesov in prenesen konflikt.
- **ravni konflikta**: spor, podpovršinski konflikt, globoko zakoreninjen konflikt, dediščina preteklosti.

POSLEDICE KONFLIKTOV

POZITIVNE – po Lipičniku so:

- kažejo na problem,
- zahtevajo rešitve,
- odpravljajo stagnacijo,
- izhajajo iz različnih interesov,
- pridobivanje novih spoznanj,
- utrjevanje v skupini,
- smer za spremembe.

NEGATIVNE - po Iršiču so:

- ovirajo komunikacijo,
- poslabšanje odnosov,
- agresivno obnašanje,
- nasilje,
- duševne motnje,
- motnje optimalne interakcije.

Konflikti lahko pripeljejo celo do nasilja.



METODE REŠEVANJA KONFLIKTOV

Metode, ki jih uporabljamo pri reševanju konfliktov delimo predvsem v tri skupine, kot pravi Možina, na:

- **METODE POMIRJANJA** – nastalo konfliktno situacijo omilijo, kot so pozivi, nasveti, posredovanja, kompromisi, opomini in obljube.
- **METODE SODELOVANJA** – najpogostejše konflikte rešujejo na tak ali drugačen način, predvsem z razgovori, sestanki, izmenjave mnenj, pogajanja, primeri iz prakse, didaktične igre in programi razvoja.
- **METODE PREOBLIKOVANJA** – delno ali v celoti spreminjajo stanje, npr. delitev skupine, oblikovanje skupine, uveljavljanje novih delovnih postopkov in načinov odločanja, arbitraža, spreminjanje z vrha navzdol ali od spodaj navzgor.



NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Po Možini ločimo pet načinov reševanja konfliktov:

- **IZOGIBANJE** – uporabljajo tisti, ki se nagibajo k umiku iz konfliktne situacije. Probleme nočejo videti, izogibajo se soočenju, skrivajo se za birokracijo in od nje pričakujejo, da bo rešila nasprotja. Takšno vedenje je neproduktivno, če problem resnično obstaja.
- **PRILAGAJANJE** – načrtno zanemarja pomen zadovoljevanja lastnih potreb in ciljev, zato pa poudarja zadovoljevanje skupnih potreb in ciljev. Gre pravzaprav za popuščanje, podrejanje, zadovoljevanje zgolj čustvene potrebe zaposlenih, s čimer sicer zagotovimo dobro počutje ljudi, pravi problem pa ostaja nedotaknjen, vendar se bo prej ali slej pokazal.
- **PREVLADOVANJE** – prevladuje težnja, da bi z uporabo moči obvladovali situacijo in prisilili druge, da bi pristali na ponujeno rešitev. S tem se zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. Na takšen način se razvije položaj zmaga – poraz, tekmovanje, uporaba sile in vsiljevanje odločitev ene strani drugi.

NADALJEVANJE

- **KOMPROMIS** – gre za uravnoteženost med usmerjenostjo k lastnim potrebam in usmerjenostjo k potrebam drugih. Dosežemo ga s pogajanjem, menjavanjem dobička in izgube ter skupnim iskanjem obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve. Večina je prepričanih, da je to ena najbolj stvarnih oblik vedenja, ko se znajdemo v konfliktnih situacijah.
- **DOGOVARJANJE IN SODELOVANJE** – teži k ugotavljanju vzrokov, nasprotij, k posredovanju informacij in skupnemu iskanju ustreznih rešitev. S pogovarjanjem in dogovarjanjem ter odkritim obravnavanjem konfliktov, le-te analiziramo in poskušamo poiskati rešitve, ki bi v največji meri zadovoljile vse vpletene v konfliktu. V medsebojnem odnosu in sodelovanju, razvijamo takšne položaje, kjer vsi dobivamo, na konflikte pa gledamo kot na izzive in priložnosti.

Učinkovito reševanje konflikta na podlagi dogovarjanja in sodelovanja.



PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

- Med zaposlenimi mora teči učinkovito komuniciranje, ker le tako bodo mnenja, interesi in pogledi enaki.
- Zaposlenim je potrebno dajati poštene in odkrite informacije ter jih obveščati o resničnem stanju v njihovem delovnem okolju in organizaciji na splošno (problemi, priložnosti, ukrepi, uspehi...).
- Navodila za delo morajo biti jasna, razumljiva in posredovana pred začetkom opravljanja nalog.
- Vodja naj delo, ki ga je začel opravljati, opravi do konca, ker bo na ta način pri sodelavcih dokazal, da se lahko nanj zanesejo.
- Zaposlenim je potrebno dajati uresničljive obljube, jih spoštovati in spoštovati njihove zaupne stvari ter vzpostaviti in, še pomembneje, ohranjati spoštovanje do sogovornika.
- Vodja in sodelavci morajo izkazovati pripravljenost za reševanje konfliktov in problemov, takoj ko do njih pride.
- Pomembno je priznanje napak in pomanjkljivosti, ko pride do njih.
- Vsi zaposleni morajo biti nenehno usmerjeni v strokovno, kvalitetno in učinkovito opravljeno delo.

NADALJEVANJE

- Da bi do konflikta sploh ne prišlo, pa predlagamo:
 - kot prvo je potrebno sodelavca poslušati, ker bomo na ta način ugotovili, kako je do problema prišlo, kaj in kje so vzroki zanj ter kako ga prizadeti razume,
 - pomembno je, da se poskušamo vživeti v sodelavčev položaj, ker ga bomo s tem bolje razumeli,
 - povejmo mu svoje mnenje, kaj mi mislimo o problemu, kako ga vidimo mi, z njim se poskušajmo pogovoriti in tako skupaj razmišljajva o vseh možnih rešitvah,
 - ko na koncu sprejmemo rešitev, naj bo ta skupno in sporazumno izbrana, ki bo ustrezala tako sodelavcu kot vodji in posledično organizaciji kot celoti.

Intervju z dr. Štefanom Ivankom: Učinkovito reševanje konfliktov v javni upravi v
povezavi s transakcijsko analizo od 5:48 do 7:09 in od 11:58 do 14:07



VIRI ZA POGLOBLJENO ŠTUDIJO

- IRŠIČ, Marko (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. http://books.google.si/books?id=lvOpWghX5W4C&pg=PA66&lpg=PA66&dq=definicija+konflikta&source=bl&ots=yOhG1oLTTq&sig=tNBiKAO2xZ6_6y9xgCpvJi1V0p4&hl=sl&sa=X&ei=pH8tU9KINIXMygOx34GQCw&ved=0CEQ_Q6AEwBjgK#v=onepage&q=dejavniki&f=false.
- LIPIČNIK, Bogdan (1996). *Reševanje problemov namesto reševanje konfliktov*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
- MOŽINA, Stane, ROZMAN, Rudi, GLAS, Miroslav, TAVČAR, Mitja, PUČKO, Danijel, KRALJ, Janko, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRIČAR, Jože, TEKAVČIČ, Metka, DIMOVSKI, Vlado, KOVAČ, Bogomir (2002). *Management. Nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.

Pomembna je učinkovita komunikacija, ki pa se ne kaže kot kritiziranje, ocenjevanje, napadanje in opravičevanje, ampak poslušanje, opazovanje, spodbujanje in oblikovanje občutka do sogovornika.

