

dr. Danijela Brečko

RAVNANJE S KONFLIKTI

Za več zadovoljstva in manj stresa

WWW.SOFOF.SI



Naslov: Ravnanje s konflikti : za več zadovoljstva in manj stresa

Izdajatelj in založnik: Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov,

Cesta na Brdo 139, Ljubljana

Avtorica: dr. Danijela Brečko

Uredila: Danijela Brečko, Maj Dobnik

Naslovnica; Maj Dobnik

Prva izdaja: 2023

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 170853379
ISBN 978-961-94744-4-0 (PDF)

URL (spletno mesto objave): <https://sofos.si/wp-content/uploads/2023/11/Ravnanje-s-konflikti-za-vec-zadovoljstva-in-manj-stresa.pdf>

Ravnanje s konflikti

Za več zadovoljstva in manj stresa

Monografija

dr. Danijela Brečko

Ljubljana, 2023

1	Uvod	7
2	Razumevanje konflikta	9
2.1	Različne definicije konflikta	10
2.2	Skupni elementi konflikta	12
2.3	Škodljive plati konfliktov	13
2.4	Prednosti konfliktov	14
2.5	Ključna vprašanja ravnanja s konflikti	14
2.6	Stereotipna razmišljanja o konfliktih	15
3	Ravnanje s konflikti nekoč in danes	17
3.1	Prva revolucija pri ravnanju s konflikti	17
3.1.1	Moč argumentacije	18
3.2	Druga revolucija pri ravnanju s konflikti	20
3.3.	Izzidi konfliktov	21
4	Percepcija, perspektiva in začetna točka konflikta	24
4.1	Temeljna napaka pripisovanja	24
4.3	Začetna točka konflikta	26
4.4	Orodja za izboljšanje percepcije in perspektive v konfliktu	27
4.4.1	Objektiv kamere	27
4.4.2	Osredotočena komunikacija	27
5	Konflikt v vrtincu čustev	30
5.1	Čustva v odzivu do stimulusa.	30
5.2	Ravnanje s čustvi v konfliktu	31
5.3	Upoštevanje in izražanje čustev v konfliktni situaciji	33
6	Različnost ciljev v konfliktu	35
6.1	Tematski cilj	36
6.2	Odnosni cilj	36
6.3	Identitetni cilj	36
6.4.	Procesni cilj	37
6.5	Moč vprašanj pri oblikovanju ciljev	37
7	Igra moči konfliktu	41
7.1	Najpogostejši stereotipi o moči v konfliktu	41
7.2	Po-moč	42
7.3	Izvori moči	42
7.4	Koliko moči potrebujemo v konfliktu?	44

7.5 Kako uravnotežiti moč v konfliktu?	45
7.6 Velja si zapomniti	47
7.7 Vaša retrospektiva	47
8 Stili ravnanja v konfliktu	48
8.1 Izogibanje	49
8.2 Tekmovalnost	49
8.3 Kompromis	49
8.4 Prilagoditev	49
8.5 Sodelovanje	50
9 Posledice disfunkcionalnih strategij ravnanja s konflikti	53
9.1 Izogibanje	53
9.2 Umik	53
9.3 Vsiljenje	54
9.4 Trinangulacija	54
9.5 Manipulacija	55
9.6 Absolutno okvirjanje	55
9.7 Maščevanje	56
9.8 Kompromis	56
10 Principi pogajanj za doseganje win-win rešitve v konfliktu	57
10.1 Princip 1: Ločite problem od ljudi	57
10.2 Princip 2: Osredotočite se na interese in ne na pozicije	58
10.3 Princip 3: Generirajte rešitve za vzajemne koristi	59
10.4 Išcite rešitve win-win na podlagi objektivnih kriterijev	59
10.5 Uporaba principov za doseganje win-win rešitve	59
10.6 Uporaba principov za doseganje win-win rešitve na poslovnem primeru	61
11 Priprave na pogajanje	64
11.1 Korak 0 - orazumimo čustva	64
11.2 Korak 1 - jasna opredelitev problema	64
11.3 Korak 2 - jasna identifikacija in ovrednotenje ciljev	66
11.4 Korak 3 - odločitev za reševanje konflikta s pogajanjem	66
11.5 Korak 4 - Povabite drugo stran na pogajanja	67
12 Reševanje konflikta s pogajanjem	68
12.1 Korak 5: Izvedba sestanka	68
12.2 Korak 6: Sklenite moralno pogodbo	68
12.3 Korak 7: Izvajanje moralne pogodbe	69
13 Pomoč vpletenim v konflikt	71

13.1 Šteje že prisotnost	71
13.2 Uporabite coaching	71
13.3 Neformalno mediatorstvo	72
13.4 Prepoznavanje vzorcev ravnanja v konfliktu	73
13.5. Kaj pa vaše komunikacijske sposobnosti in motivi?	73
13.6. Past triangulacije	74
13.7 Ko vas za pomoč prosi le ena stran	75
13.8 Načela mediacije in facilitacije	75
13.9 Nudenje pomoči v obliki ocene vzorcev ravnanja v konfliktni situaciji	77
Literatura	79

1 Uvod

Konflikti so normalni pojavi, jih ga doživljajo posamezniki, organizacija in družba. Lahko rečemo, da se le ti dogajajo v vsaki družbeni celici in zatorej jih moramo obravnavati kot normalen pojav. Konflikti sami po sebi niso niti pozitivni, niti negativni, so posledica raznolikosti naših misli, odnosov, percepcij, kulturnega in socialnega sistema.

Konflikti lahko imajo tako pozitivne kot negativne posledice in vsi želimo z njimi ravnati bolje oz. jih bolje razreševati. Za uspešno ravnanje s konflikti pa ni preprostih receptov, še manj formul, s katerimi bi razpletli nastalo konfliktno situacijo. Nekaterih se tudi ne da več rešiti, zato raje govorim o ravnanju s konflikti, kot o njihovem reševanju.

Ravnanje s konflikti je zatorej prej umetnost, ki zahteva unikatni pristop v sleherni situaciji. Ravnanje s konflikti je tako priljubljena tema mnogih raziskovalcev, njegovo raziskovanje pa sega tako na področje prava, psihologije, komunikacije, sociologije, lingvistike kot tudi sodobnega managementa. Skupna ambicija raziskovalcev konfliktov, vključno z ambicijo pričujočega dela je, da povečamo splošno razumevanje konflikta, odkrijemo kaj se v konfliktu zares dogaja, kako se ljudje odzivamo nanje, in kako lahko do konfliktov pristopamo učinkovitejše ter tako povečamo pozitivne in zmanjšamo negativne plati konfliktov.

Veda o ravnanju s konflikti ni nova, predstavlja pomemben del najstarejše vede - filozofije. Toda to prav nič ne zmanjšuje njenega pomena, hkrati pa osvetljuje dejstvo, da se še vedno razvija in da odkrivamo nove in drugačne pristope, ki so bolj primerni za današnji čas. To lahko lahko potrdimo z dejstvom, da je to področje v zgodovini človeštva (do danes) doživelo najmanj dve veliki revoluciji. Prav zato bomo v delu nekaj pozornosti namenili tudi zgodovinski obravnavi konfliktov od antične Grčije, do Sumercev, pa vse do obdobja po drugi svetovni vojni, kjer so se oblikovale pomembne inovacije na tem področju.

Konflikti se vselej dogajajo med ljudmi in vsakdo se nanj odziva drugače in vsak ga rešuje na svoj način. V monografiji bomo raziskovali kako različne percepcije in perspektive vplivajo na razumevanje konflikta in bralce popeljali po poteh odkrivanja začetne točke konflikta, kjer lahko konflikt preprečimo. Ravnanje s konflikti bi bilo precej enostavnejše, če vanj ne bi vpletali čustev, vendar to ni mogoče. Čustva so prisotna v vsakem konfliktu, zato se je bolje naučiti, kako jih orazumiti oz. izboljšati ravnanje z lastnimi čustvi ter se

primerno odzivati na čustva drugih. Niso pa le čustva tista, ki otežujejo reševanje konflikta. V konfliktih lahko opazujemo tudi pravi vrtinec različnih ciljev, njihovo prepoznavanje pa dodatno otežuje še njihova prepletenost. Prepoznavanju in razumevanje različnih ciljev v konfliktu bodo zato namenili svoje poglavje.

V vsakem konfliktu poleg čustev in raznolikih ciljev nastopa še element moči. Igra moči v konfliktu ni najboljša ideja, zato bomo skušali odgovoriti na vprašanje, koliko moči pravzaprav ljudje sploh potrebujemo v konfliktu za doseg rešitve? Predstavili bomo idejo uravnoteženja moči v konfliktu i

Posebno mesto namenili strategijam reševanja konfliktov, kot tudi predstavili funkcionalne in disfunkcionalne strategije ter njihove posledice. Konflikte najpogostje rešujemo s pogajanjem in mediacijo V tem delu se bomo osredinili na reševanje konflikta s pomočjo pogajanj, kjer bomo spoznavali temeljne principe reševanja konflikta s pogajanjem ter predstavili procesni model UNIKA.

Mediacijo kot alternativno metodo reševanja konfliktov in sporov, bomo omenili le toliko, da bo lahko bralec raziskoval naprej, saj je o tem veliko drugih in obsežnejših del, še zlasti v slovenskem prostoru.

Ravnanje s konflikti je tudi priljubljena tema v organizacijah ter managementu, v tem delu bomo zato del naših raziskovalnih prizadevanj posvetili tudi ravnanju s konflikti v organizacijah, ter vlogi managementa pri odpravljanju konfliktnega dolga . Predstavili bomo tudi izbrane izsledke raziskave o medgeneracijskem komuniciranju in ravnanju s konflikti. v organizacijah.

Skozi celotno delo se bodo prepletale simulirane situacije konfliktov z namenom natančnejšega vpogleda v posamične procese in in podproces nastanka konflikta kot tudi odzivanja nanje in njihovega reševanja. Ob zaključku vsakega poglavja bo bralec povabljen še k razmisleku o svoji retrospektivni ter perspektivi na področju ravnanja s konflikti.

2 Razumevanje konflikta

Kaj konflikt v resnici je? Presenetljivo je, da ga ni lahko definirati - opisati v nekaj besedah. Razumevanje definicije konflikta je zelo pomembno za uspešno ravnanje v konfliktni situaciji, zato bomo pred predstavitvijo različnih definicij osvetlili osnovno razumevanje konflikta na izbranih simuliranih primerih:

Študentka Anja se v svoji sobi pripravlja na jutrišnji izpit. Njena sostanovalka Renata ne študira več, je že zaposlena, toda še vedno živi v študentskem stanovanju skupaj s Anjo. Medtem ko Anja študira v svoji sobi, Renata dopi obisk skupine prijatelje in skupaj glasno uživajo v televizijski nanizanki v dnevni sobi. Ko prijatelji končno odidejo se vname konflikt med Anjo in Renato.

Anja: *“Renata, polno glavo imam, jutri imam izpit in ne morem več niti misliti, ti pa pripelješ še prijatelje na obisk in delate hrup.”*

Renata: *“Oprosti, mislila sem, da ima izpit pojutrišnjem. Sicer pa sploh nisem vedela da si doma, zakaj pa nisi ničesar rekla?”*

Anja: *“Kolikokrat ti moram reči, da imam izpite bodisi ob torkih bodisi ob četrtdkih. Morda bi pa ti morala mene kaj vprašati, preden pripelješ prijatelje.”*

Renata: *“Si morda moja mama?”*

Anja se jezno ugrizne v jezik in oddide iz sobe.

Zelo klasični primer konflikta. Dve, verjetno dobri prijateljici, vidita stvari vsaka po svoje. Anja ima svoje potrebe, prav tako Renata.

Poglejmo si še drug primer konflikta.

David in Brigita sta poročena že tri leta. Živita v Mariboru. David se poteguje za novo službo v Ljubljani. David pride domov in pokaže ženi oglas za mamljivo službo.

David: *Draga, poglej tale oglas? Kaj praviš?*

Brigita: *Izgleda dobra služba, toda kaj ko je v Ljubljani.*

David: *“Da, je v Ljubljani, toda saj veš kako močno si želim oditi v Ljubljano. To je krasna priložnost zame. Sem že oddal prošnjo.”*

Brigita: *(ne more verjeti) "Saj se šališ. Niti vprašal me nisi, preden si se prijavil? Ne morem zapustiti Maribora ta hip, moja kariera tukaj je v vzponu. Uf, saj ne vem kaj naj rečem. Pa pojdi v Ljubljano, toda brez mene".*

David in Renata zelo verjetno ljubita drug drugega, poročena sta že tri leta, načrtujeta naraščaj... in sprla sta se zaradi kariere.

Tretji konflikt se tokrat odvija v poslovnem polju:

Gregor je komercialist, ki preživi večino časa na terenu. Povprečno je v avtu vsaj 5 ur dnevno, kar ga izčrpuje in ima počasi vsega dovolj. Zato se odloči za pogovor s svojim šefom Ivanom.

Gregor: *"Živijo Ivan, danes se morava nujno pogovoriti o novem prodajnem območju, ki si mi ga dodelil?"*

Ivan: *"V čem je problem?"*

Gregor: *"Cel dan praktično preživim v avtu. Več časa se vozim kot pa ukvarjam s strankami. To ni fer. Prosim, dodeli mi druge stranke nekje bližje."*

Ivan: *"Poslušaj Gregor; sploh ne razumeš težavnosti odločitve, potem pa si mi še upaš reči, da nisem fer?"*

Ivan se začne ukvarjati s papirji in ignorira Gregorjevo prisotnost. Gregor brez besed užaljeno odide iz Ivanove pisarne.

Tudi zadnji primer lahko označimo kot običajni konflikt pri delu pri vsej današnji kompleksnosti poslovnih situacij.

Kaj je skupnega vsem trem konfliktom, razen tega, da jih smatramo za običajne? Ko si bomo odgovorili na to vprašanje bomo precej bližje uporabni definiciji konflikta.

2.1 Različne definicije konflikta

Beseda konflikt izhaja iz latinske besede "configare", ki pomeni spor, boj, prepir, nesoglasje. Iz prvotnega razumevanja lahko sklepamo, da je konflikt proces, kjer ena stran

hoče odstraniti drugo, bodisi, da jo uniči, bodisi naredi neučinkovito, kar nakazuje tudi na to, da v konfliktu nekdo zmaga, nekdo izgubi. Drugače rečeno, konflikt je v luči prvotnega razumevanja besede, lahko tudi sredstvo za doseg cilja, ki ni dostopen vsem.

V slovarju slovenskega knjižnega jezika (pridobljeno 3.11. 2019 <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>) pa najdemo dve pomena besede konflikt:

1. *duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost*: taka hotenja nujno povzročajo konflikt; moralni konflikti / konflikt med hotenjem in nemočjo / duševni konflikt

♦ lit. dramski konflikt *akcijska ali duševna napetost med nosilci dramskega dogajanja*

// nav. ekspr. *spor, nesoglasje*: konflikt med strankama postaja vse resnejši; ostri politični konflikti / konfliktov se izogiba / pojavljajo se vedno večji družbeni konflikti *nasprotja*

• ekspr. pogosto je v konfliktu s šefom *ne soglašam z njim, mu nasprotujem*; ekspr. priti v konflikt s predpisi *ravnati v nasprotju z njimi*

2. publ., navadno s prilastkom *vojna, spopad*: meddržavni spor je prerasel v konflikt / neizogibnost vojaških konfliktov

Konflikt je torej v prvi vrsti opredeljen kot naprotujoče si težnje, nasprotje med posamezniki, organizacijami, narodi...

Tudi strokovne opredelitve pojma konflikt so vse prej kot enotne. T. Lamovec (2007, str.) 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 izpolnjevanje potreb drugega" oz. "ko so vrednote dveh posameznikov neusklajene". Podobno razmišljanje o konfliktih je podal tudi F. Fischalek (...) ki pravi, da je konflikt "medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja"

Donald R. Peterson opredeljuje konflikt kot medosebni proces do katerega pride, ko dejanja ene osebe ovirajo delovanje druge"

Zanimiva je tudi definicija Stuarta ki pravi, da je konflikt "čustveno nabit poskus vsiliti spremembe odnosa drugemu"

Rausch je konflikt definiral kot da je to "vsaka situacija ali proces, pri katerem sta dve ali več socialnih entitet povezani v antagonistične interakcije"

William Wilmot in Joyce Hocker sta v knjigi Medosebni konflikt podala zanimivo razmišljanje o konfliktu in ga opredelila kot "boj med najmanj dvema soodvisnima osebama, ki menita, da imata nezdružljive cilje, predvsem zaradi pomanjkanja virov in prisotnosti ovir v ožjem okolju"

Morton Deutsch tudi oče modernega razumevanja konfliktov in strategije win-win, pa definira konflikt kot "spopad nezdružljivih tendenc in učinkov v posamezniku, skupini ali narodu ali med posamezniki, skupinami in narodi v konkurenčnih ali kooperacijskih situacijah.

Michel Dues pa definira konflikt v vsega skupaj štirih besedah, rekoč: "Konflikt je neudobna različnost".

Različnost definicij in pojmovanj pravzaprav bogati razumevanje konflikta, kljub vsemu pa lahko iz vseh definicij izluščimo bistvo konflikta, ki ga predstavljajo nasprotujoče se težnje, različnost pogledov in/ali interesov, tako v posamezniku, med dvema ali več osebama kot tudi med večjimi skupinami (narodi)

2.2 Skupni elementi konflikta

Razumevanje pojma konflikt bomo poglobili z iskanjem skupih elementov konflikta. Dejstvo je, da ima vsak pojav, ki ga lahko definiramo, nekaj skupnih značilnosti oz. prepoznavnih elementov na podlagi katerih lahko pojav uvrstimo v eno ali drugo skupino. Na podlagi predstavljenih simulacij treh konfliktov, lahko ugotovimo kaj jim je skupnega in katere elemente lahko torej najdemo v vsakem konfliktu:

1. **Medsebojna odvisnost;** če le te ne bi bilo, ne bi bilo konflikta. Z medsebojno odvisnostjo mislimo na to, da dejanja ene osebe, vplivajo (prizadanejo) drugo osebo. Anja in Renata sta medsebojno odvisni osebi, saj živita v skupnem stanovanju in dejanja ene vpliva na drugo ter obratno. David in Brigita sta prav tako medsebojno povezana in morebitna selitev Davida v Ljubljano bi močno vplivala na življenje Brigite.
...
2. **Različnost;** v vsakem konfliktu je prisotna različnost, vsaj do neke stopnje. Različnost razmišljanja, različnost pogleda na enako stvar... in ta različnost vsaj eno osebo dela nesrečno.
3. **Opozicijsko vedenje;** v vseh konfliktih lahko opazimo tudi opozicijsko vedenje; to pomeni, da ena oseba nasprotuje drugi, večinoma brez pravih argumentov. Na drugi strani se zato praviloma pojavi frustracija.

4. Izraženost; konflikt med dvema osebama je tudi izražen, verbaliziran, za razliko od notranjega konflikta, ki je velikokrat neizražen, potisnjen globoko v nezavedno. To preprosto pomeni, da sta se obe vpleteni osebi konkretno izrazile, bodisi v obliki verbalne komunikacije ali vedenjske manifestacije.

5. Čustva; v vsakem konfliktu so prisotna tudi čustva, večinoma neudobna čustva, se pojavi jeza, strah, užaljenost. Večina strokovnjakov in raziskovalcev konfliktov se strinja, da so prav čustva tista, ki nam otežujejo "pametno" ravnati s konflikti.

Prepoznavanje petih elementov, ki se pojavljajo v vseh konfliktih, nam bistveno olajša tako reševanje konfliktov kot tudi ravnanje z njimi.¹

2.3 Škodljive plati konfliktov

Odgovor je zelo pragmatičen: Na eni strani zato, da zmanjšamo škodo, ki jo konflikt lahko povzroči, na drugi strani pa, da izvlečemo iz konflikta vse, kar nam dobrega prinaša.

Škodljive plati konflikta se skrivajo v 4. neudobnih resnicah:

1. **Konflikti so in bodo,** ljudje imamo različne potrebe, različne karakterje, živimo v različnih situacijah, delujemo v različnih vlogah, doživljamo različna čustva kar bo sprožalo konflikte še veliko časa. Preprosto jim ne moremo jim ubežati, lahko pa se naučimo z njimi ravnati bolje
2. **Konflikt vsebuje tveganje in stroške.** Anja in Renata tvegata, da se bo morala ena izseliti, če ne rešita konflikta, kar bo zagotovo povezano s stroški. David in Brgita tvegata ločitev, Ivan tvega, da bo Gregor dal odpoved... Konflikti torej vselej prinašajo določene stroške, v obliki energije, časa, denarja...
3. **Škodljivi rezultati konflikta,** ki izhajajo iz disfunkcionalnih strategij ravnanja . V konfliktu vselej dobimo dvojni rezultat, nekaj kar smo želeli, toda obenem dobimo tudi negativen rezultat. Kot že zapisano, negativen rezultat ne izhaja iz konflikta samega, temveč iz disfunkcionalnih strategij njihovega reševanja. Recimo, da sta se Anja in Renata dogovorili za hišni red To je pozitiven rezultat, toda zaupanje je porušeno, Anja ne bo nikoli več povsem zaupala Renati, kar pa je predstavlja negative rezultat.

¹ Izraz reševanje konfliktov je starejši in v svojem bistvu sporoča, da se da vsak konflikt rešiti, kar pa v resnici ne drži, zato se je sčasoma bolj prijel izraz Ravnanje s konflikti, ki je širši pojem in vključuje tudi orodja in tehnike za ravnanje s konflikti.

4. **Nepopravljiv del škode;** del škode, ki nastane v konfliktu ni mogoče več popraviti. Primer Brigitte, ki je zabrusila Davidu, naj sam odide v Ljubljano. David bi si ob tem lahko mislil, da se Brigiti zdi njena kariera pomembnejša kot on, kar bo Brigita težko popravila, Davidu bo za vselej ostal grenak priokus o njunem odnosu.

2.4 Prednosti konfliktov

Konflikt ima tudi dobre plati. Prva dobra plat je zagotovo ta, da konflikti

1. **naplavijo probleme**, ki jih prej nismo videli in tudi ne reševali,
2. konflikt, ki je konstruktivno rešen, praviloma **prinese boljšo rešitev in novo kakovost**,
3. ko se spopadamo s konfliktom pridobimo tudi **priložnost za poglobitev in izboljšanje medosebnih odnosov**. Takrat se marsikaj razčisti in počisti, kar nam daje priložnost, da odvržemo stara in velikokrat tudi nezavedna bremena ali pa prepričanja, ki nam že dolgo ne služijo več.

Učinkovito ravnanje s konfliktom je torej takšno, kjer maksimiramo koristnost in dobre plati konflikta ter minimiziramo možno škodo.

2.5 Ključna vprašanja ravnanja s konflikti

Veliko znanstvenih disciplin raziskuje konflikte, od psihologija, sociologije do , organizacijskega vedenja..., navkljub vsem raziskavam pa ostajajo ključna vprašanja dokaj enostavna:

1. **Mora v konfliktu druga stran izgubiti, če želim jaz zmagati?** Lahko skleneva kompromis? Lahko oba izgubiva? Kaj pa če lahko oba zmagava?
2. **Kdo smo mi pred in po konfliktu?** Smo še ista oseba, kako poškodovani ali kako pokončni smo izšli iz konflikta. Nas je konflikt oslabil ali okrepil? Smo izboljšali ali poslabšali odnos. Kakšna je neto škoda in kakšna neto korist konflikta...?
3. **Če želimo doseči vse naše cilje, na kaj naj se osredotočimo pri konfliktu?**

Dobro je razmišljati o teh vprašanjih. Odgovore nanje boste ustvarili sami v konkretnih konfliktnih situacijah, na delovnem mestu, v družini, na obisku v tuji državi...

2.6 Stereotipna razmišljanja o konfliktih

Prvo lekcijo ravnanja s konflikti smo vsi prejeli že zelo zgodaj, v otroštvu, ko smo prvič rekli NE in opazovali odziv staršev oz. pomembnih drugih in ob tem razvili strategije, ki so v tistem okolju in tistem času delovale. Nekatere so funkcionalne še danes, veliko pa jih je disfunkcionalnih in kar je še huje, nezavednih. Tako funkcionalna kot disfunkcionalna in velikokrat nezavedna vedenja prinašamo v delovna okolja, kar pomeni obilje drugačnih idej in strategij ravnanja s konflikti, kar je še en apel več po boljšem ravnanju s konflikti.

Pri tem nas velikokrat ovirajo tudi stereotipna oziroma napačna razmišljanja in napačne ideje o ravnanju s konflikti:

NAPAČNO	PRAVILNO
Konflikt se ne sme zgoditi; zlasti ne v družini, le kaj bo, če nas bodo slišali otroci, kaj si bodo mislili sosede...	Konflikt je del življenja in zorenja.
Do konflikta pride med sovražniki	Večina konfliktov nastane v družini, med pari, prijatelji in sodelavci, torej med osebami, ki so v medsebojni odvisnosti.
Če želim zmagati, potrebujem več moči.	Potrebujemo le toliko moči in vpliva da se zdi drugi strani vredno reševati konflikt z nami.
Če bi znali bolje komunicirati, bi razrešili vse konflikte.	Komunikacija je pogosto bistvena pri reševanju konflikta, toda le redko je rešitev sama po sebi.

Pogosto so napačne ideje o ravnanju s konflikti del kulture organizacije ali pa tako globoko potisnjene v nezavedno, da jim slepo verjamemo in dopuščamo, da usmerjajo naše vedenje. Večkrat kot se bomo vprašali ali kateri izmed zgoraj navedenih stereotipov velja tudi za nas, bolj bomo ozaveščali drugačen možne pristope pri ravnanju s konflikti.

Kaj si je vredno zapomniti in o čem razmišljati?

- Konflikt je neudobna različnost.
- Vsak konflikt vsebuje, medsebojno odvisnost; različnost, opozicijsko vedenje, izraženost in neudobna čustva.
- S konflikti se splača ravnati bolje za to, da maksimiziramo koristne plati konflikta in minimiziramo škodljive strani konflikta

Vaša retrospektiva!

1. Poskušajte se spomniti, kdaj in kako ste pridobili prvo lekcijo kako ravnati s konflikti? Podoživite jo.
2. Razmislite o konfliktu v vašem življenju, ki bi ga želeli ponovno preučiti, razrešiti.

3 Ravnanje s konflikti nekoč in danes

Ne glede na kulturo, so asociacije ljudi na besedo konflikt praviloma negativne; pomislijo na pretep, jezo, uničenje, strah, bolečino, sovraštvo, vojno... Tudi pogled v zgodovino, ljudsko izročilo in zgodovinska dejstva govorijo o tem, da so ljudje v konfliktih umirali, bili pretepeni ali izolirani, včasih le za to, ker so ker se je njihov pogled razlikoval od pogleda drugih. Še danes smo priča uničujočim vojnem, ki so vzniknile zaradi konflikta ideologije, ozemlja, ponosa... in še vedno smo priča, da skupnosti razpadejo zaradi etničnih, strankarskih, verskih razlik. (Iršič, 2010)

Najhujša oblika konflikta je vojna, kjer konflikt rešujemo z uporabo sile. Reševanje konflikta z nasiljem pa je tudi najdražja oblika reševanja konflikta, saj zahteva človeška življenja in je povezana tudi z večjimi materialnimi izgubami. Čeravno še v 3. tisočletju nismo presegli vojn, pa uporaba sile sodi med "zastarele" načine ravnanja v konfliktu, še zlasti kadar govorimo o konfliktu med dvema osebamama, pa tudi nedovoljenje oz. prepovedane, tako s socialnega kot pravnega gledišča.

Temelje sodobnega reševanja konfliktov, ki so v rabi v vseh pravnih sistemih še danes, najdemo v delih Platona in Aristotela. Starogrška filozofa sta namreč oblikovala tehniko argumentacije, ki so jo uporabljali v porotnem sistemu. Porotni sistem je tudi prvi znani organizirani sistem reševanja konfliktov, ki je še vedno v rabi, zlasti pri reševanju konfliktov na sodiščih in pri vseh demokratičnih procesih v družbi. Uspešno reševanje konfliktov v današnji družbi, zahteva dobro poznavanje procesov, ki so del porotnega sistema.

3.1 Prva revolucija pri ravnanju s konflikti

Kako je sploh nastala porota? Stari Grki so se na veliko prepirali in bojevali, kar je povzročalo velike izgube, tako življenj kot denarja. Stari grški filozofi so se dobro zavedali, da to bojevanje ni poceni in da mora obstajati boljša pot za reševanje nesoglasij. iz zgodovinskih virov ne moremo presoditi, kdo je prvi prišel na idejo porotnega sistema, toda znano je, da so sistem porote v Atenah uporabljali že v 6. stoletju pred našim štetjem. (Dues, 2010) Namesto fizičnih obračunov so stari Grki začeli prakticirati verbalne obračune, kar je spodbudilo razvoj tehnik verbalnega prepričevanja, ki se danes imenuje tehnike argumentacije. Poleg tega so pri reševanju konfliktov imeli tudi posebno organizirane vloge imeli tudi rabsodnika, osebo, ki so ji vsi zaupali, da bo modro odločila

na podlagi predstavljenih argumentov iz obeh strani. Razsodnik je na koncu odločil, kdo je zmagovalec in kdo poraženec. Ljudstvo se je strinjalo, da je to boljši način reševanja sporov kot prelivanje krvi. Tovrstne prakse so prerasle v sistem in tako je kmalu namesto sodnika o argumentnih odločala skupina ljudi, ki ji danes rečemo porota. Končno odločitev so dosegli z glasovanjem, kar je osnova demokratičnih sistemov.

Grki so se dobro zavedali moči čustev kot tudi dejstva, da je čustva treba nadzorovati z razumom, zato so se zelo trudili razviti racionalno razmišljanje in postavili tudi temeljno načelo logike, to je princip neprotislovnosti, ki pomeni da "določena stvar ne more "biti", in "nebiti" v istem času." Če je določena stvar tukaj, ne more biti tam, če se je nekaj zgodilo tukaj, se ni moglo zgoditi tam... Načelo protislovnosti se je hitro prijelo in začela se je razvijati argumentacija. Celo več, kmalu se je izkazalo, da je za te nove spretnosti izjemno zanimanje na trgu. Pojavili so se učitelji argumentacije, imenovali so se **sofisti**, ki so to znanje predajali trgu. Pojavile so se tudi prve šole debate (za očeta debate se šteje Protagoras 450 let pr. n. št.) Učitelji so poučevali ljudi, kako lahko zmagajo z močjo argumentov in dokažejo resnico. Preverjanje resnice pa je postala glavna vrednota stare Grčije.

3.1.1 Moč argumentacije

Resnico so odkrivali s pomočjo argumentacije, ki so jo povzdignili v znanstveno disciplino v okviru retorike. Argumentacija, ki so jo razvili strai Grki se uporablja še danes. Zato je za učinkovito ravnanje in razsojanje o konfliktih je dobro poznati in razumeti 6 glavnih elementov argumentacije :

1. **Razumevanje forenzične razlage;** Na eni strani imamo temeljne principe delovanja v družbi, npr. zakoni nam narekujejo, da ne ubijamo, da ne vozimo prehitro... na drugi strani pa imamo dejstva s pomočjo katerih odločamo, ali je bilo neko ravnanje v skladu z zakonom oz temeljnimi principi delovanja ali je le te prekršilo.
2. **Prepoznavanje težave in začetna točka argumentacije.** Težava je stvar o kateri se bomo odločali. Npr. na kazenskem sodišču bo sodnik odločal o tem, ali je oseba zagrešila zločin. Težava je torej zločin. V politiki je lahko težava uvedba novega zakona, da ali ne. V bolnišnici je lahko težava investirati v novo opremo, da ali ne. Pri prodajalcu iz prejšnjega prispevka je težava, razširiti njegovo prodajno območje, da ali ne. Začetna točka argumentacije pa je bolj zahtevna. Pomislite, kaj bi se zgodilo, če

nihče ne bi argumentiral, če nihče ne bi o težavi ničesar povedal. V primeru osebe, ki ji sodijo zaradi zločina, bi sodnik razglasil osebo za nedolžno. (Sodišče na začetku sojenja namreč stoji na stališču, da je oseba nedolžna.) Primer prodajalca, ki je zapadel v konflikt s svojim šefom; začetna točka argumentacije je območje, ki ga pokriva ta hip. Od tukaj naprej naj oblikuje argumente, ki bodo prepričale šefa, da je bolje za podjetje, da obdrži le to področje.

3. Kredibilnost argumentov - Poskrbeti moramo za kredibilne vire podatkov. Ali ta vir institucija ali posameznik. Oseba sploh ve o čem govori, kakšne reference ima, je res strokovnjak za določeno področje, je vir podatkov morda v konfliktu interesov?

4. Preverjanje logike oz. razumevanje situacije. Na tem mestu si postavimo vprašanja kot so: Vemo s katerimi argumenti bomo opisali situacijo/težavo, bodo ti argumenti podprli situacijo v želeni smeri...?

5. Preverjanje argumentov opozicije ; Pri tem načelui moramo razmisliti s kakšnimi možnimi argumenti lahko nastopi nasprotna stran? Kakšne odgovore lahko ponudimo na argumente nasprotne strani? Prav tako moramo razmisliti, kaj in kako bo nasprotna stran odgovorila na naše argumente. Argumentacija zato zahteva dobro vnaprejšnjo pripravo.

6. Argumentiranje ni enostavno, zato je velikokrat **potrebna profesionalna pomoč** (odvetnikov, ekspertov...).

Iz načel argumentacije je očitno, da je porotni sistem tekmovalen in konkurenčen, saj predvideva, da ena stran zmaga, druga izgubi. Res je, da je ta sistem rešil veliko fizičnih življenj, toda povzročča pa veliko druge škode v obliki psihičnega trpljenja, da ne rečemo nasilja in povzročča veliko škode v medosebnih odnosih. Vzemimo primer ločitve zakoncev. Nihče ni umrl, toda bila je povzročena škoda v odnosih, raziskave kažejo, je ta škoda največja pri otrocih razvezanih staršev. Povsem enako je v organizacijah; v kolikor konflikte rešujejo na sodiščih, je to lahko neznansko drago, prav tako pa ne bodo nikoli rešili škode, ki je bila narejena na področju odnosov.

3.2 Druga revolucija pri ravnanju s konflikti

Koncept grškega reševanja konfliktov, kjer je pravladovala paradigma, da nekdo zmaga in nekdo izgubi je prevladoval 2500 let, vse do leta 1948, ko je Morton Deutsch predlagal nov koncept zmagaš-zmagam. Le ta koncept predstavlja novo revolucijo pri ravnanju s konflikti.

Kako je prišlo do tega koncepta? Skupina znanstvenikov je preučevala, kako se ljudje obnašajo v skupini in ob tem razvijali teorijo polja. Teorija polja se ukvarja z vprašanjem medsebojne odvisnosti ljudi v skupini in vprašanjem motivacije. Polje lahko razumemo kot prostor, kjer se nahaja več ljudi in kjer skuša posameznik priti iz ene strani prostora na drugo stran, pri tem pa se v prostoru nahajajo tudi drugi ljudje, ki nam bodisi pomagajo, bodisi ovirajo na poti do našega cilja. Deutsch je pri tem raziskoval konflikte v skupini in oblikoval svojo definicijo konflikta. "Konflikt je stanje, ki se pojavi, ko oseba A izvrši dejanje, ki oteži doseganje cilja osebe B.

Deutsch je pri preučevanju konfliktov v skupini prišel do šokantnega spoznanja o težavnosti konfliktov. Konflikti v skupini, ki naj bi imela skupen cilj, so mnogo pogostejši in težavnješi kot konflikti med osebami, ki zasledujeta svoj individualni cilj. In to je ga je napeljalo do razmišljanja o tem, kako lahko konflikt pomaga skupini doseči skupen cilj. Pri raziskovanju konfliktov je zelo znano igro Zapornikova dilema, ki jo lahko preizkusite tudi vi:

"Zapornikova dilema"

Policija aretira dva osumljenca, za katera domneva, da sta zagrešila rop, in ju zapre v ločeni celici. Po priprtju med sabo ne moreta več komunicirati, vsak zase pa veda, da sta zločin v resnici zagrešila, vendar policija za to nima dokazov. Vseeno pa ima policija dovolj drugih informacij, na osnovi katerih ju lahko obsodi vsakega na polletno zaporno kazen (posedovanje orožja, manjši prekrški). Inšpektorji pa si zelo želijo, da bi dokončno zaključili primer s priznanjem, kar bi pomenilo, da bi vsaj enega od priprtih za dalj časa poslali v ječo. A za to potrebujejo priznanje ropa vsaj enega od obeh priprtih.

Vsakemu izmed zapornikov policija predstavi naslednji dogovor:

"Prepričani smo, da sta vidva storilca, ampak vama tega ne moremo dokazati. Imamo pa dovolj dokazov o vajinih drugih prestopkih, npr. posedovanje orožja, manjši prekrški, in vaju lahko v vsakem primeru obsodimo na enoletno zaporno kazen. Priznajta odgovornost za rop in sodnik vama bo prisodil 3 leta zaporne kazni. Če prizna le eden izmed vaju, drugi pa zanika, bo tisti, ki prizna, oproščen, drugi pa obsojen na 5 let zapora. Če oba zanikata, bosta oba obsojena na enoletno kazen zaradi ostalih prekrškov."

Kako bi se odločili vi? Bi zanikali ali priznali? Se spleča izdati drugega? Se spleča goljufati? Se spleča zmagati na vsak način.

3.3. Izzidi konfliktov

Na osnovi te igre še danes delimo konflikte v dve skupini:

- **Tekmovalni konflikt**, kot so ga poznali stari Grki, kjer nekdo izgubi zato, da lahko drugi zmaga
- **Čisti konflikt**, kjer lahko zmagata obe strani. Za čisti konflikt je pomembno, da imata obe strani enak cilj. Vzemimo za primer nogometno tekmo, kjer je do konca tekme le še dve minuti, žoga pa v rokah ekipe B. Rezultat je 0:0. Glavni trener ekipe B želi, da njegovi igralci zadanejo gol iz 35 metrov, drugi trener ekipe B pa meni, da je bolje, če poskušajo priti bližje gola. Jasno je, da imata oba trenerja isti cilj: da njuna ekipa zmaga. Tako se je razvil tudi model ravnaja s konflikti zmagas - zmagam (win-win)

Pri konfliktu je torej vedno možnih več izzidov:

- Zmaga - poraz (tekmovalni konflikt)
- Brez zmage - brez poraza (še vedno tekmovalni konflikt v katerem je bil dosežen kompromis)
- Poraz - poraz (rezultat, ki si ga nihče ne želi)
- Zmaga - zmaga

Roko na srce, ko zapademo v konflikt, večino nas zagotovo zapopade v temovalnost in najprej pomislimo na to, kako bomo mi zmagali in nasprotnik izgubil. Lahko pa se naučimo prepoznati, kdaj je konflikt čist in se je pamento prizadevati za načelo zmagas - zmagam.

Tako so se razvili dve temeljni pravili za boljše ravnanje s konflikti z namenom doseganja odnosa zmagam-zmagaš.:

- **Komuniciranje skupnih ciljev:** Poskušajte komunicirati o skupnih ciljih in jih razumeti. Kako si lahko pomagate med seboj pri doseganju tega cilja
- **Konflikti so priložnost za iskanje boljše rešitve**

Pri gojenju načela zmagaš - zmagam je dobro ves čas imeti pred očmi, kako drugega ne poškodovati, pri čemer je dobrodošlo če imamo izkušnjo konflikta z ljubljeno osebo.

Koncept motivacije skozi teorijo polja in Deutschov koncept zmagam - zmagaš sta odlični teoretični podlagi za boljše ravnanje s konflikti. Toda ljudje smo veliko bolj kompleksni, da bi lahko ta dva koncepta pojasnila naše ravnanje v konfliktih. Velikokrat se namreč obe strani trudita za *win-win* situacijo, toda , ker različno razumeta bistvo konflikta, do tega odnosa ne pride. Prav tako je pomembno vedeti, da smo se ravnanja s konflikti naučili zelo zgodaj v otroštvu in četudi smo se kasneje učili bolje ravnati s konflikti, še vedno nosimo prve lekcije o konfliktih globoko v sebi, v nezavednem, kar nas ovira pri doseganju koncepta *win-win*. Morali bi se odučiti teh starih lekcij, kar pa je kajpak vse prej kot lahko.

Kaj si je vredno zapomniti in o čem razmišljati?

- Porotni sistem je bila največja posamična inovacija na področju ravnanja s konflikti, ki temelji na tehnikah argumentacije. Porotni sistem pa je hkrati tekmovalen, saj temelji na predpostavki, da ena stran zmaga, druga izgubi.
- Konflikt ni nujno tekmovalen, temveč lahko v njem zmagata oba.
- Resnično razumevanje *win-win* situacije odpira svet povsem novih možnosti ravnanja s konflikti.
- Uporabnost koncepta zmagaš - zmagam je omejena z našo sposobnostjo učenja.
- Novi koncepti reševanja konfliktov bodo zaživel, ko se bomo odučili starih vzorcev ravnanja s konflikti.

Vaša retrospektiva!

1. Razmislite o svojih sposobnostih argumentacije? Če niste ravno zadovoljni z njimi, vzemite v roko knjgo, udeležite se tečaja, naredite nekaj za to, da te spretnosti izboljšate. S tem boste izboljšali tudi kakovot vašega življenja.

2. Poskušajte se spomniti zadnjih treh situacij, ko ste uporabili koncept zmagaš - zmagam
Kaj ste takrat mislili vi oziroma vaš sogovornik?

4 Percepcija, perspektiva in začetna točka konflikta

Koncept zmagaš-zmagam (*win-win*) predstavlja velikanski preskok v ravnanju s konflikti in hkrati sproži vrsto novih raziskav o tem, kaj se v konfliktu zares dogaja. Eden izmed elementov, ki močno vpliva na naše ravnanje v konfliktu je naše zaznavanje (percepcija) konflikta ter perspektiva (zorni kot) iz katere gledamo na konflikt.

4.1 Temeljna napaka pripisovanja

Izvor konflikta ni toliko v različnosti dveh mnenj, dveh ciljev ali dveh različnih osebnosti kot v tem, kako zaznavamo konflikt, kakšna je naša percepcija teh razlik. Gre namreč zato, da izrečenim mnenjem, stvarjem, dogodkom in osebam vedno dodamo določene attribute, ki skorajda nimajo ničesar skupnega z različnostjo samo. Vzemimo za primer izrečeno mnenje sodelavca na sestanku. Še preden zares razmislimo o izrečenih besedah, se avtomatsko vprašamo; zakaj je to rekel, kdo je vplival na njegovo mnenje, kaj ima v ozadju, kaj želi doseči... Na ta vprašanja si kajpak odgovorimo sami in z našimi notranjimi odgovori se oblikujejo določeni atributi, ki jim lahko rečemo tudi domneve.

Z domnevami samo po sebi ni nič narobe, narobe pa je to, da so lahko napačne in v večini primerov tudi so.

V teoriji ravnanja s konflikti ta pojav imenujemo temeljna napaka pripisovanja (*angl. fundamental attribution error*), ki se uporablja predvsem v socialni psihologiji in govori o tem, da se ljudje v nasprotju z razlaganjem svojega lastnega vedenja, pri razlagi vedenja drugih nagibamo k (neupravičenemu) poudarjanju notranjih značilnosti (značaja ali namenov) namesto zunanjih dejavnikov. Učinek te napake lahko opišemo tudi kot težnjo k prepričanju, da tisto, kar ljudje delajo, to tudi dejansko so. Percepcija/zaznava pa je kognitivna (miselna) aktivnost - proces, v katerem dodajamo pomen stvarjem, ki jih vidimo ali slišimo. V konfliktu imamo ponavadi opravka z različno percepcijo o enakih stvareh.

Vzemimo za primer zakonski par, ki se odloča o poletnem potovanju.

Žena je navdse navdušena in izreče besede: *“To bo prima potovanje, vmes si bomo lahko še ogledali Dalijevo umetniško zbirko, kar si želim že vrsto let.”*

Mož pa ji odgovori: *“Veš se bojim, da bo tole precej drago.”*

Žena je izrazila navdušenje, mož zaskbljenost, kar pomeni, da imata drugačno percepcijo o potovanju. Žena ne vidi nobenih pomanjkljivosti ali tveganj v potovanju, mož pa jih. Iz

drugačne percepcije se zlahka razvije konflikt, kjer bi žena pomislila, da mož ne želi na potovanje in bi rekla : “A res ne želiš iti z menoj?” Na tej točki sta osebi že v konfliktu.

Poglejmo si primer iz poslovnega sveta:

Direktor na projektnem sestanku razdeli naloge trem zaposlenim, ki jih morajo končati v 8 dneh. Damjan bo poskrbel za potrebne vire, Vera za budget in Mateja za organizacijo procesov dela. Vsi so se strinjali z nalogami in nihče ni imel dodatnih vprašanj za direktorja. Skorajda prelepo , da bi bilo res. Na tej stopnji ni sledu o morebitnem konfliktu. Vse se zdi v redu. Toda čez štiri dni se začnejo dogajati čudne reči.

***Mateja** je prišla Damjanu v pisarno in mu dejala: “Damjan, štirje dnevi so že minili, pa še nimam nič od tebe. Kako naj speljem organizacijo dela, če nimam ljudi (kadrovskih virov).*

***Damjan:** “Mateja, kako naj ti dam vire, če mi ti nisi prinesla plana, kaj sploh potrebuješ. Brez tega ti res ne morem priskrbeti virou. Sem se že vprašal, kdaj boš končno prinesla plan. Do takrat pa imam zvezane roke.”*

Več kot očitno je, da sta imela Damjan in Mateja različno percepcijo o tem, kako začeti projekt in več kot očitno tudi je, da oba nista do sedaj naredila ničesar, da bi se projekt sploh začel.

Poglejmo, kako je primer tega konflikt potekal naprej. Mateja se je morala nekomu zaupati oziroma predstaviti svojo percepcijo projekta in to je zaupala Veri, ki je bila zadolžena za budget.

Mateja: “Hej Vera, si predstavljaš, da Damjan ni sposoben opraviti preproste naloge, v štirih dneh ni zmozel pripraviti seznama virov za projekt”

Vera “Ne se šaliti. Brez tega ne morem zagotoviti budžeta za projekt.”

Mateja: “Česa ne poveš, če ne bomo pripravili predloga za projekt, bo to definitivno Damjanova krivda, ne moja.”

Vera ne komentira Matejine izjave temveč reče .“Hitim na sestanek, se vidimo kasneje”.

Situacija je po 4 dnevih povsem drugačna kot na prvem sestanku. Vsakdo misli, da drug ni opravil naloge. Zveni znano? Konflikt se pogloblja, nihče od vpletenih pa še ne ve, da gre pravzaprav za različne percepcije o načinu dela na projektu.

Damjana je Matejin obisk zaskrbel in zato se napoti k direktorju in mu zaupa: “ Imamo težave z oblikovanjem predloga, minilo je že štiri dni in Mateja še ni prinesla načrta

organizacije dela in jaz ne morem začeti planirati kadrovskih virov. Ovira delo na projektu. Če bi imel načrt organizacije dela in procesov bi že imel vire splanirane. Direktor ne reče ničesar, le prime za glavo.

Kajpak ni lepo, da je Damjan zatožil Matejo, toda nekaj dobrega pa je vendarle naredil: direktorju je sporočil, da imajo s projektom težave. Sporočil pa mu je med vrsticami tudi to, da prve štiri dni sploh niso komunicirali. Sedaj ve, da imajo konflikt, nihče pa še prav zares ne ve, da gre za konflikt zaradi različnih percepcij, kako nalogo sploh začeti. Gre za precej klasičen primer konflikta med usposobljenimi ljudmi, ki vedo, kako se izvajajo projekti, ki sicer pogosto sodelujejo med seboj in verjetno tudi spoštujejo drug drugega.

4.2 Se lahko izognemo konfliktom zaradi različne percepcije?

Vselej je dobro že na začetku preveriti percepcijo drugih, kar lahko naredimo na način, da razvijemo sposobnost empatije in sprejemanja perspektive drugih. Dobra novica pri tem je, da lahko obe spretnosti razvijemo. Empatija namreč ni osebna lastnost, temveč spretnost, da vidimo stvari iz zornega kota druge osebe. Tako dobro, kot vidimo svoj zorni kot, naj bi videli tudi zorni kot drugega. Sprejemanje perspektive pa je sposobnost, da "posvojimo" psihološki zorni kot drugega. Pri sprejemanju perspektive gre za razumevanje čustev in občutkov drugega v dani situaciji.

Mateja bi se torej lahko vprašala, kako se je počutil Damjan, ko se mu je prišla pritožiti. Če bi to storila, bi se konflikt na tej stopnji zlahka razrešil. Direktor bi prav tako lahko bolje razumel občutke Damjana, ko mu je sporočil, da projekt stoji. Če bi to storil, bi se začela pogovarjati in zagotovo nekaj naredila za to, da se projekt premakne naprej.

4.3 Začetna točka konflikta

Pomembno je tudi ločevanje posameznih dogodkov v konfliktu. Najpogostejše vprašanje vezano na konflikte je ponavadi. Kdo je začel konflikt? O tem se prerekajo že triletni otroci, ker pa je že samo vprašanje napačno, je v večini primerov napačen tudi odgovor. Pravo vprašanje ni, kdo je začel konflikt ali kdo je "krivec" ampak, kdaj se je začel konflikt? Če bomo znali odgovoriti na to vprašanje, ga bomo tudi lažje razrešili.

Pravo vprašanje je kdaj se je začel konflikt in ne kdo ga je začel!

In to vprašanje zastavljam sedaj vam. Kdaj mislite, da se je začel konflikt v zgornjem primeru? Damjan misli, da se je začel s tem, ko ga je Mateja "okregala", ni mu pa prinesla načrta organizacije dela in procesov. Mateja misli, da se je konflikt začel s tem, ker ji Damjan ni splaniral kadrovskih virov.

Resnica je, da se je konflikt v zgornjem primeru začel že mnogo prej, že na prvem sestanku, kjer ni bilo dogovora o tem, kako začeti. Razdeljene so bile le naloge, ne pa dorečen tudi začetek procesa.

4.4 Orodja za izboljšanje percepcije in perspektive v konfliktu

4.4.1 Objektiv kamere

Razumevanje percepcije, perspektive in ključne točke konflikta lahko z določenimi orodji izboljšamo. Eno izmed njih se imenuje objektiv kamere, ki omogoča:

1. da se lahko odmaknete od konflikta in ga znate pogledati od daleč
2. da lahko konflikt tudi približate in ga pogledate od bližje, takrat ko to potrebujete.
3. da gledate tudi pod različnimi koti in dobite povsem drugačne slike.
4. da si zamislite, kako je na drugi strani objektiv.

Pogled skozi objektiv kamere je zelo uporabna metafora vselej, kadar v "zraku visi konflikt". Z njeno zavestno uporabo boste lahko konflikt razrešili hitreje in bolje.

4.4.2 Osredotočena komunikacija

Temeljna napaka pripisovanja je univerzalna vsemu človeštvu. Kar pomislite, ko naredimo kaj narobe ali smo v čem neuspešni, napako pripišemo zunanjim dogodkom ali pa drugi osebi, redkokdaj sebi, ker to zahteva izjemno osebno zrelost. Večinoma iščemo izgovore in opravičila zakaj se je to zgodilo.

Temeljno napako pripisovanja lahko presežemo s tremi vrstami osredotočene komunikacije:

1. Komunikacija, osredotočena na pravila: pri tej komunikaciji smo pozorni na dejstva in razmerje dejstev do pravil. Komuniciramo dejstva in kako le ta korelirajo z pravili, ki smo jih vzpostavili predhodno. V zgornjem primeru so bila pravila zelo pomanjkljiva, za moj okus bi moral biti, poleg časa za pripravo predloga, v naprej določen vsaj še budžet. Morda bo kdo pomislil, da je komunikacija, osredotočena na pravila primerna za birokratske organizacije. Tovrstno komunikacijo potrebujemo tudi v zelo sploščenih organizacijah, kjer prav tako ne gre brez osnovnih pravil igre, četudi le ta niso nikjer zapisana.

2. Komunikacija, osredotočena na pozicijo pomeni, da se fokusiramo na nalogo, ne glede na drugo stran. Damjan bi lahko komuniciral z Matejo: *Poglej Mateja, moja pozicija v tem projektu je takšna, da ne morem splanirati virov preden, nimam pred sabo jasne slike, kaj zahteva organizacija dela?* Morda bi ga Mateja tako lažje razumela in bi takoj začela reševati nastalo situacijo.

Tudi tovrstna komunikacija je boljša kot nikakršna in nam pomaga pri ravnanju s konflikti in premagovati temeljno napako pripisovanja. Vprašanje pa je če bi tovrstna komunikacija rešila zgornji problem oziroma, če bi pripeljala do *win-win* situacije.

3. Komunikacija osredotočena na osebo pa vključuje voljo in pripravljenost razumeti in upoštevati drugo stran in je odličen temelj za doseg *win-win* situacije. To pomeni, da smo res pripravljeni razumeti problem druge strani, občutiti, kaj doživlja, razumeti njen pogled na zadevo... Gre torej za pripravljenost razumeti tako svojo percepcijo kot percepcijo druge strani in voljo, da iz tega naredimo boljšo kakovost. To kajpak ni lahko, saj zahteva poslušanje druge osebe. Pa ne le poslušanje, drugo stran moramo biti pripravljeni tudi slišati. S tovrstno komunikacijo imamo veliko možnosti, da dosežemo odnos *win-win* in si pomagamo doseči skupni cilj. Le s komunikacijo osredotočeno na drugo osebo si namreč lahko izmenjamo različne perspektive in šele, ko si jih izmenjamo, jih lahko tudi razumemo in usmerimo naše delo proti skupnemu cilju.

To kajpak ne pomeni, da pravila niso pomembna, tudi ne pomeni, da pozicije niso pomembne. Časovni roki so časovni roki, pozicija je pozicija, ki ti omogoča določene stvari ne dovoljuje pa ti posegati v pozicijo drugega. Dejstva so pomembna kajpak tudi pri tej vrsti komunikacije, še bolj pomemben pa je način, kako ta dejstva predstavimo in argumentiramo.

Za doseganje *win-win* situacije pa je pred vsem naštetim pomemben pogum, da poslušamo drugo stran in si upamo priznati, da se morda v določeni situaciji tudi motimo.

Zase vem, da so takšni trenutki, ko moram priznati zmoto in spremeniti mnenje, nadvse zahtevni. Verjetno so tudi za vas. Priznati zmoto resnično zahteva odprtost, iskrenost do sebe in precej poguma.

Kaj si je vredno zapomniti in o čem razmišljati

Konflikt ne izhaja neposredno iz različnosti, konflikt izhaja iz naše percepcije različnosti.

- Za učinkovito ravnanje s konflikti moramo voditi interakcije na osebni psihološki ravni ob sočasnem upoštevanju objektivne realnosti. To pomeni, da komuniciramo na način, da se osredotočamo na človeka, toda ob tem ne zanemarjamo dejstev specifične situacije.

- Za doseganje *win-win* situacije se moramo odpovedati razmišljanju o tem, kaj je prav in kdo ima prav. Svoje razmišljanje raje usmerimo v to, kaj mislim jaz in kaj misli druga stran in kaj lahko iz tega naredimo.
- Skušajmo razumeti našo lastno percepcije o situaciji kot tudi percepcije drugih.
- Na percepcije slehernega človeka vpliva njegova lastna perspektiva kot tudi dožemanje začetne točke konflikta.
- Naredimo vse, da se izognemo temeljni napaki pripisovanja, ki nas vodi do tega, da opravičujemo sebe in za napake krivimo druge.

Vaša retrospektiva:

Pomislite na zadnji konflikt v katerega ste bili vpleteni in uporabite metaforo "pogled skozi objektiv kamere" ter ga skušajte bolje razumeti (svojo percepcijo, percepcije drugih, razmislite kje je za vas začetna točka konflikta, kje za druge vpletene...)

5 Konflikt v vrtincu čustev

V konfliktu ponavadi doživljamo močna in različna čustva, ki se tekom konflikta spreminjajo. To ni edina težava s katero se soočamo, večja je, da jih v konfliktni situaciji ni lahko izraziti. Če jih uspemo držati pod nadzorom oziroma orazumiti in smelo upravljati, je naše ravnanje v konfliktu praviloma uspešno. Toda le redkokdaj znamo s čustvi v konfliktu ravnati pravilno.

Čustva so lahko prijetna, zabavna, boleča, celo nevarna. Še zlasti v konfliktu so lahko čustva nevarna. Kar pomislite, v konfliktni situaciji najpogosteje doživljamo čustvo jeze in jeza nas dela močnejše kot v resnici smo, saj se takrat kri steka v roke in pripravlja naše telo na spopad, kar je evolucijska zapuščina. Sodobna znanost, zlasti nevrologija, nas uči, da so ti. racionalni možgani nastali precej kasneje kot naši čustveni možgani in da torej vselej prej odreagiramo čustveno in šele na to racionalno. V našem modelu zahodnega sveta, je zatorej zelo težko priznati čustva, saj zahodni človek sebe percipira in dojema v prvi vrsti kot racionalno bitje.

Z namenom boljšega ravnanja s čustvi v konfliktu, bomo "izumili" svojo definicijo čustev in sicer so čustva notranje dogajanje. Ljudje lahko čutimo ljubezen, jezo, žalost... in čutimo jo v sebi, zato so to notranja dogajanja in ne zunanja. Ta notranja dogajanja so resnična in relevantna in jih ne moremo zanikati ali odgnati stran. Prav tako pa se moramo zavedati, da je to resnično le naše dogajanje, drugi poelg nas lahko doživljajo popolnoma nekaj drugega ali pa sploh ne doživljajo čustev v dani situaciji.

5.1 Čustva v odzivu do stimulusa.

Kako pravzaprav nastane čustveni odziv? Percepcije sprožijo stimulus (zunanjo spodbudo, ki sproži aktivnost) in ko jim dodamo še pomen, dobimo čustveni odziv. Čustva imajo tako dva centralna faktorja, **prvi je občutek**, ki je lahko prijeten ali neprijeten, v konfliktu je občutek praviloma neprijeten, drugi faktor pa je **vznemirjenost**, ki ga čustvo povzroči. Lahko ste le rahlo jezni ali pa zelo jezni. Nivo vznemirjenosti je silno pomemben prav pri ravnanju s konflikti.

Spomnite se svoje zadnje konfliktno situacije, zagotovo ste, če ne svojih, opazili čustva druge strani. Čustva ste lahko spremljali na obrazu osebe, lahko ste jih čutili v glasu, opazili v njegovih kretnjah. Zagotovo ste opazili tudi več čustev v istem času. Jezo, strah, žalost,

morda smo tudi mi ob tem občutili krivdo, sram, morda tudi upanje... in to istočasno. To je povsem normalno, saj se čustva med konfliktom spreminjajo in lahko prekrivajo drug drugega, kar pa še dodatno oteži upravljanje čustev med konfliktom.

Naših lastnih čustvenih odzivov v konfliktu ne moremo *vzeti nazaj*. To je ena izmed krutih resnic o konfliktu, ki povzroča nepovratno škodo. Če ste komu v konfliktu dejali kaj grdega in je to nasprotno stran zbolelo, si bo to zelo verjetno zapomnil vse življenje in vaju odnos bo za vselej poškodovan. Tudi opravičilo v takšnem primeru ne pomaga. Navidezno lahko nasprotni strani oprostimo, globoko v sebi pa ne. Zatorej se splača zavestno upravljati čustva.

Drugi razlog za zavestno upravljanje čustev je tudi negativna spirala vznemirjenosti. Če povzdignete glas ali rečete kaj nepriemrnega, boste tudi pri drugi osebi dvignili nivo vznemirjenosti. Visok nivo vznemirjenosti v celotnem konfliktu, ki še narašča, pa lahko privede do resnično nevarnih situacij. Spirala vznemirjenosti lahko gre tudi navzdol, do popolne apatičnosti in nezainteresiranosti sploh reševati konflikt.

5.2 Ravnanje s čustvi v konfliktu

Pri ravnanju s čustvi v konfliktu si je tako pametno ravnati v skladu z nekaj pravili.

Najprej si velja zapomniti, da **naša čustva niso naše vedenje**. Biti jezen torej ne pomeni nujno, da to manifestiramo v oblike vedenja. Čusta in vedenje lahko razumsko ločimo. Četudi povemo na glas, da smo jezni, nam tega ni potrebno povedati na način, da kričimo oz. vpijemo na drugo osebo. Potrebno je ločiti občutek od komuniciranja tega občutka in samega vedenja, ki ga ob tem izražamo. To pomeni tudi, da se ne smemo kriviti, če občutimo določeno čustvo. Čustvo je notranje dogajanje, ki ga občutimo, ne smemo ga zanikati, obenem, pa se moramo zavedati, da čustvo ni naša morala, ni naše vedenje, nismo to mi, je le naše čustvo na določeno zaznavo. Poglejmo si primer.

Simon in Katja sta sodelavca, ki sta soodvisna pri dokončanju projekta oz. naloge.

Simon: *“Katja, nadvse sovražim prenašanje nalog nate in ti dajati dodatno delo, toda čez pet minut se mi začne sestanek, ki ga ne morem odložiti, nato pa moram pohiteti domov, ker sem povabil sorodnike na večerjo. Lepo te prosim, če lahko, preden odideš, izpolniš še moj manjkajoči del plana, tako da bo vse štimalo.”*

Katja (na kratko odgovori z zadržanim obrazom): *“Seveda, poskrbela bom za to. Ni problema.”*

Simon: *“Hvala. Ti si resnično timska igralka”.* (hitro odhiti, kljub temu, da je videl Katjin izraz na obrazu)

Katja je v tem primeru poguljufala svoja čustva in rekla, kar je mislila, da je treba v takšni situaciji reči. Odgovorila je na družbeno zaželen in všečen način. Tako si je pridela dodatno delo in odšla domov pozno zvečer, medtem, ko je Simon užival v večerji s sorodniki.

Poglejmo si še isti primer, ko skuša Katja čustva, ki jih doživlja v tej situaciji, preprosto potlačiti.

Simon: *“Lepo te prosim, če lahko preden odideš, izpolniš še moj manjkajoči del plana, tako da bo vse šimalo.”*

Katja: *“V redu, toda najprej bom poskrbela za svoj del plana”.* (Katja je ob tem vzela v roko skodelico čaja in se ni več zmenila za Simona, ki je tiho odšel)

Več kot očitno je, da Katja ni prav srečna, še manj zadovoljna, ker je svoja čustva potlačila. In končni rezultat je bil isti kot v primeru, ko je čustva poguljufala. Katja je delala pozno v večer, Simon je odšel domov zgodaj, da se je lahko poveselel s sorodniki.

Kako bi torej Katja še lahko odreagirala? Morda tako, da bi pokazala jezo. Poglejmo, kaj bi se v tem primeru zgodilo.

Simon: *“Lepo te prosim, če lahko preden odideš, izpolniš še moj manjkajoči del plana, tako da bo vse šimalo”.*

Katja: (s povzdignjenim glasom) *“Poglej Simon, ne moreš preprosto svojega dela ves čas prelagati name. To pa res sovražim”*

Simon: (cinično) *“Ja hvala, si pa res timska igralka”*

Katja je v tem primeru izrazila svoje čustvo jeze in jo vrgla v obraz Simonu. Rezultat v tem primeru sta bila dva jezna in užaljena sodelavca, ki sta verjetno za vedno poslabšala odnos.

Poglejmo si sedaj še konstruktivni čustveni odziv na dano situacijo.

Simon: *“Lepo te prosim, če lahko preden odideš, izpolniš še moj manjkajoči del plana, tako da bo vse štimalo”.*

Katja: *“V redu Simon, toda ta mesec sem ti že trikrat pomagala opraviti delo. Iskreno, to me jezi. Naslednji mesec dobimo še dva nova projekta in tako ne bo šlo več naprej. Morava se pogovoriti, kaka bova delala in sodelovala v prihodnje ”*

Simon: *“Prav imaš, slabo načrtujem. Kadarkoli naslednji teden se lahko pogovoriva o planu”.*

Katja: *“Kako si v torek ob 10 uri?”*

Simon: *“Dogovorjeno! In res hvala za ponovno pomoč!”*

Katja je tokrat izrazila čustvo jeze z JAZ- izjavo. Ob tem ni rekla nič grdega, ni povzdignila glasu in ni prizadela Simona. Na ta način je postala “lastnica” svojega občutka. Končna rešitev pa je, da se je to zgodilo zadnjič oziroma, da verjetno Simon čuti precejšnje breme in se bo skušal Katji odkupiti na način, da bo kaj naredil zanjo.

5.3 Upoštevanje in izražanje čustev v konfliktni situaciji

Iz zgornjega primera je jasno razvidno, da je občutke v konfliktu potrebno upoštevati, ne jih pomesti pod mizo, ne skrivati, ne potlačiti in ne poguljufati.

Čustva v konfliktu je torej treba izraziti, toda na pravilen način. Če čustev ne izrazimo, jih tudi obvladovati ne moremo, po drugi strani pa drugi osebi ne damo priložnosti, izvedeti kaj čutimo. Čustva zato vselej izražamo z JAZ - izjavami.

Za izražanje čustev pa mora biti najprej zadoščeno petim pogojem:

- 1. Kognitivni dostop do čustev** - sposobnost, da prepoznamo naše čustvo. Najpogostejša psihološka obramba je zanikanje, tako pogosto v stresnih situacijah zanikamo, kaj pravzaprav čutimo.
- 2. Verbalno komunikacijske sposobnosti**, da znamo naša čustva in to kar občutimo, tudi opisati.
- 3. Občutek lastne vrednosti**, ki je prav tako spretnost, čeravno velikokrat ne mislimo o njej kot o spretnosti, temveč kot o psihološki drži. Gre za to, da se cenimo, da cenimo

stvari, ki smo jih naredili v življenju, da imamo pravico obstajati, tako kot vsi drugi in da imam pravico zaščititi sebe v konfliktni situaciji.

4. **Varno okolje**, kjer lahko izrazim čustva. Ni vsako okolje varno za izražanje čustev.

5. **Partnerja/drugo stran** (delovni, osebni...), ki je voljan in pripravljen reševati konflikt.

Na zadnja dva pogoja nimamo sto odstotnega vpliva, zlasti pa ne na partnerja, torej drugo stran v konfliktu.

Kaj pomeni biti voljan in pripravljen reševati konflikt? Ste vi voljan in pripravljen partner?

To pomeni :

1. imeti pogum, da poslušate, da zaznate njegovo percepcijo, njegova čustva..., da se ne postavite takoj v obrambno držo in ga takoj preglasite.
2. da ne dovolite drugi strani, da vas žali verbalno ali neverbalno.
3. da se ne pustite ujeti v past negativne spirale vznemirjenosti. Če oseba na drugi strani poviša glas, naj vas ne potegne s seboj. Ohranite mirno kri in nadaljujte pogovor na svoji ravni.
4. imeti sposobnost empatije - razumeti, kako je biti v čevljih druge osebe, kako razumeti njegove izjave.
5. da, če vam druga stran izrazi svoja čustva, vzemete to kot izjemno velik privilegij v komunikaciji. Oseba vam je ravnokar zaupala nekaj pomembnega o sebi. Nikar ne razglašajte okrog, kaj vam je povedala. Bodite pošteni in zaupanja vredni tudi vi.

Velja si zapomniti:

1. Vsi lahko spremenimo način razmišljanja o čustvih.
2. Čustva so prisotna v vsakem konfliktu.
3. Izrazite čustva in jih upoštevajte pri ravnanju s konfliktom.
4. Pri izražanju čustev uporabljajte JAZ izjave.
5. Upoštevajte krivuljo vznemirjenosti druge strani in izrazite občutke, ko je ta krivulja nizka.
6. Spomnite se petih pogojev za učinkovito izražanje čustev v konfliktu.

Vaša perspektiva:

Ko boste naslednjič v konfliktni situaciji, bodite pozorni na svoja čustva in jih izrazite z JAZ-izjavo. Nato opazujte, kaj se bo zgodilo in si zapišite.

6 Različnost ciljev v konfliktu

V konfliktu se ne spreminjajo le čustva, spreminjajo se tudi cilji, ki jih zasleduje ena ali druga stran.

Dejstvo, ki ga moramo imeti vselej pred očmi je, da ima vsaka stran v konfliktu določene cilje. Nekateri cilji bodo različni, nekateri morda podobni, vsekakor pa jih je treba najprej prepoznati, da lahko pridemo bližje rešitvi. Bolj kot poznamo naše cilje in seveda tudi cilje druge osebe, lažje bomo upravljali tudi s čustvi v konfliktu.

Jasni cilji odstirajo pogled v prihodnost, kar pomeni, da se ne ukvarjamo pretirano s preteklostjo in iskanjem krivca, temveč se osredotočimo na to, kar želimo doseči v prihodnosti. Komuniciranje ciljev v konfliktu je zato nujno. Morda se zdi to samo po sebi umevno in preprosto, toda zaplete se, ker se cilji med samim konfliktom spreminjajo. V kompleksnih situacijah, kar konflikti vselej so, so tudi cilji zelo kompleksni, kar pomeni, da jih imamo praviloma več in med njimi ni lahko vselej najdi prioritete.

Dejstvo je, da v posamičnem konfliktu vselej zasledujemo več ciljev, nekateri so bolj zavedni, nekateri manj zavedni. Največja zmeda pa nastane, če nastopi konflikt med našimi lastnimi cilji. Predstavljajte si, da ste resnično jezni na drugo osebo zaradi njenega vedenja in si nadvse želite, da oseba to vedenje opusti, toda po drugi strani ga imate radi in želite ohraniti dober odnos s to osebo- imate torej že dva cilja, ki sta si v konfliktu; prvi cilj je opustitev določenega vedenja, drugi cilj je, ohranjanje dobrega odnosa.

Cilji se lahko tudi prekrivajo, kar pomeni, če dosežete enega, dosežete tudi drugega. Lahko pa si cilji tudi nasprotujejo. Cilji so torej zelo kompleksni.

Pri razumevanju ciljev je dobro vedeti, kaj cilj v konfliktu pravzaprav je in kakšne vrste ciljev natopajo v konfliktu. Definicija cilja v konfliktu je precej drugačna kot definicija organizacijskih oz. osebnih ciljev in tudi precej bolj preprosto jo lahko zapišemo: Cilj v konfliktu je odgovor na vprašanje: Kaj hočem?

Res kratka in preprosta definicija v obliki vprašanja, odgovor nanj pa še zdaleč ni tako preprost. Ste se kdaj vprašali, kaj hočete v konfliktu? Ste so to vprašali večkrat? Se je odgovor spreminjal? Večina ljudi na to vprašanje odgovori, da se je odgovor spreminjal, kar nakazuje na to, da v konfliktu zasledujemo več ciljev hkrati.

V konfliktu zasledujemo najmanj 4 različne vrste ciljev:

6.1 Tematski cilj

- **tematski cilj**; le ta je viden navzven - kaj je glavna tema konflikta? Če je glasno, hočem mir in tišino. Ne želim tega prodajnega območja ampak drugega, ne želim selitve, želim ostati tukaj... Čeravno je tematski cilj viden že na površju konflikta, pa je le ta lahko vseeno zelo kompleksen in raznolik. Morda veste česa ne želite, ne veste pa kaj resnično želite.

6.2 Odnosni cilj

- **odnosni cilj** -je odvisen od tega, v kakšnem odnosu smo z osebo, s katero smo zapadli v konflikt in kakšna je naša soodvisnost od nje. Odnosni cilj je odgovor na vprašanje: Kako želim biti obravnavan v konfliktu? Odnosni cilj je praviloma bolj pomemben od tematskega cilja. Izkazuje pa se skozi tematski cilj. Recimo "Ni ti mar za mojo kariero, ki jo bo konec, če se seliva v Ljubljano"... "Vseeno ti je zame in moje stranke..." V večini primerov se zdi, da prav odnosni cilj poganja temo konflikta.

6.3 Identitetni cilj

- **identitetni cilj** je po vseh raziskavah sodeč, pomembnejši kot tematski in odnosni cilj, naslavlja pa vprašanje kako želim izpasti v tem konfliktu, kako želim, da me druge osebe vidijo v tem konfliktu oz. kako želim videti sam sebe v konfliktu. Kdo sem v konfliktu? Vsi imamo močno psihološko potrebo po identiteti in po njenem potrjevanju prav sleherni dan. Potreba po potrjevanju identitete se sicer nekoliko zmanjša s starostjo, vendarle pa to ne pomeni, da nam ni pomembna. Identitetni cilj je odgovor na vprašanje, kako razmišljamo o sebi in kako drugi razmišljajo o nas. V vsakem konfliktu je naša identiteta izzvana in takorekoč na preizkušnji. Ni malo primerov, ko na račun identitetnega cilja podredimo tematski in odnosni cilj.

6.4. Procesni cilj

- **procesni cilj**; čez kakšen proces si želim iti, da obvladam, uredim oz. rešim konflikt. Procesni cilj je odvisen od prvih treh ciljev ter okoliščin konflikta. Procesni cilj je odgovor na vprašanje: Kako, na kakšen način želim reševati nastali konflikt? Če vaša identiteta zahteva, da se počutite močni in neporaženi, boste verjetno želeli reševati konflikt po svoje in se ne boste pripravljali prilagoditi drugi strani.

Bolj kot bodo naši cilji jasni, bolj učinkoviti bomo pri ravnanju s konfliktom. Niso pa pomembni le moji cilji, znati je treba prisluhniti tudi ciljem druge strani? In kajpak se o njih pogovarjati. Jasno predstaviti svoje cilje kot tudi dovoliti oz. povabiti drugo stran, da jih predstavi.

6.5 Moč vprašanj pri oblikovanju ciljev

Nekaj priporočil kako razmišljati o oblikovanju ciljev v konfliktu torej ne bo odveč:

1. Večkrat se vprašajte: Kaj hočem v konfliktu? Vaš tematski cilj naj bo kar se da jasn in enovit. Nato raziskujte naprej.
2. Na kakšen način želim doseči to kar hočem? Kako želim biti obravnavan v konfliktu, kakšne odnos želim vzpostaviti? Želim biti obravnavan enakovredno, želim biti sprejet, želim biti obravnavan prijazno...? S tem boste dobili odgovor kakšen je vaš odnosni cilj? Vaš odnosni cilj postavite ob bok tematskemu cilju? Sta si v nasprotju, se prekrivata? Kateri je bolj pomemben?
3. Identitetni cilj je najtežje oblikovati. Po identitetnem cilju se lahko vprašamo na več načinov: Koga želim videti zjutraj, ko se pogledam v ogledalo? Še globlje vprašanja za raziskovanje svojega identitetnega cilja pa je: Zakaj potrebujem to kar hočem (tematski cilj)? In znova sledi vprašanje; kateri cilj od teh treh je najpomembnejši?
4. Če bomo naredili domačo nalogo in si odgovorili na vsa ta vprašanja, bomo skorajda zagotovo preverili tudi našo percepcijo situacije/konflikta ter začetno točko konflikta. Kajpak slednje storimo v sodelovanju z drugo stranjo.

5. Raziščimo cilje druge strani v konfliktu! Včasih se lahko o ciljnih pogovorimo, kar je najboljša možnost, vedno pa to ni mogoče. Vsekakor je naša naloga, da čim bolj natančno ugotovimo, kaj bi lahko bili cilji druge strani; tako tematski, odnosni kot identitetni. Lahko si pomagamo z uporabo "objektiva kamere", se postavimo v čevlje druge osebe ter preiskujemo moč in spretnost empatije. Bolj kot nam bodo jasni cilji druge osebe, bolje se bomo znašli v konfliktu.

6. Šele, ko opravmo vse to, pa je čas, da si postavimo še procesni cilj; Kako želim to izpeljati? Koliko časa sem pripravljen nameniti temu. Je morda najboljša rešitev mediacija s pomočjo tretje osebe. Želim to opraviti sam?

Poglejmo si primer razumevanja ciljev v konfliktni situaciji Simona in Katje, ki jo le ta prosi, naj dokonča njegovo delo, da bo on lahko odšel prej domov.

Simon: *"Katja, nadvse sovražim prenašanje nalog nate in ti dajati dodatno delo, toda čez pet minut se mi začne sestanek, ki ga ne morem odložiti, nato pa moram pohiteti domov, ker sem povabil sorodnike na večerjo. Lepo te prosim, če lahko, preden odideš, izpolniš še moj manjkajoči del plana, tako da bo vse štimalo."*

Katja (na kratko odgovori z zadrgnjenim obrazom): *"Seveda, poskrbela bom za to. Ni problema."*

Simon: *"Hvala. Ti si resnično timska igralka"*. (hitro odhiti, kljub temu, da je videl Katjin izraz na obrazu)

Katjin tematski cilj je zagotovo, da Simon dela vsaj toliko kot vsi drugi in naredi svoje delo. Njen tematski cilj pa je tudi, da Simona ne pusti na cedilu. Že pri tematskih ciljnih lahko opazimo, da sta omenjena dva cilja v konfliktu interesov...

Katjin odnosni cilj je tudi dokaj viden: Želi, da jo Simon spoštuje in da ji pomaga tako, kot ona pomaga njemu. Želi enakovreden odnos, kot se pritiče med sodelavci.

Kaj je Katjin identitetni cilj? Zagotovo si želi poskrbeti tudi zase, si vzeti čas zase, toda na drugi strani želi, da jo drugi vidijo kot timsko igralko, kot nekoga, ki je pripravljen priskočiti na pomoč sodelavcem. Več identitetnih ciljev hkrati torej.

Katjin procesni cilj: Želi se o tem pogovoriti s Simonom in najti rešitev, da v prihodnosti ne bo več prihajalo do takšnih situacij.

Spomnimo se primera zakonskega para, Brigitte in Davida, ki se je le-ta odzval na oglas za službo v Ljubljani, ne da bi o tem prej govoril z ženo. Sedaj pa predpostavimo, da je David predhodno poklical sestro (ki je veščica tovrstnih zapletov) in jo povprašal za nasvet, kako naj sedaj to sporoči ženi Brigiti.

David: Veš kako si želim te službe v Ljubljani, sedaj pa, ko sem jo končno dobil, pa sem čisto izgubljen, ko moram to povedati Brigiti. Saj ne morem vendar od nje zahtevati, da pusti svojo službo v Mariboru?

Sestra: Odvisno od tega, kaj ti več pomeni: služba v Ljubljani ali odnos z Brigito? Pa četudi bo privolila, da gre s teboj in pusti službo v Mariboru, si pomislil, kaj bo, če bo v Ljubljani nesrečna? Verjetno bosta potem oba nesrečna.

David: Imaš prav, odnos z Brigito mi več pomeni. Le kako sem lahko naredil takšno neumnost?

Sestra: David, morda se ti ni potrebno odpovedati svojim sanjam o službi v Ljubljani. A meniš, da Brigita želi celo življenje ostati na tej poziciji? Zakaj se ne začneš z njo pogovarjati, kje bi rada bila čez 5 let, kaj je njena vizija prihodnosti?

Kaj je naredila Davidova sestra? Pomagala mu je razjasniti cilje in njihovo pomembnost. Vsakdo izmed nas lahko to naredi tudi sam, če si zastavlja prava vprašanja, prav tako pa lahko vsakdo izmed nas pomaga razjasniti cilje drugim ljudem s postavljanjem pravih in močnih vprašanj.

Predpostavimo še, da se Brigita po konfliktu zaupa kolegici Ani v službi:

Brigita: David hoče v Ljubljano v službo. Si predstavljaš, pa ravno sedaj, ko sem jaz na vrhuncu kariere? Kako mi je mogel storiti kaj takega?

Ana: Verjetno ti ni hotel namerno prizadeti. Verjetno si tega res želi. Kaj pa si ti želiš v tej situaciji?

Brigita: Saj še sama ne vem. Zelo ga spoštujem, rada bi mu stala ob strani kot žena, hkrati pa ne bi želela vsega pustiti za seboj, zlasti pa ne moje kariere. Toda, ko sedaj pomislim, verjetno sem res preostro reagirala.

Ana: Veš kaj Brigita, vidim, da ti je odnos z Davidom zelo pomemben in mislim, da se moraš pogovoriti z njim, kaj je pravzaprav v ozadju njegove želje po službi v Ljubljani.

Ana je pomagala Brigiti raziskati tematski cilj in pri tem kmalu ugotovila, da ji je odnosni cilj veliko bolj pomemben kot tematski, kar ju je pripeljalo tudi do procesnega cilja: pogovora z Davidom.

Velja si zapomniti:

1. Cilji v konfliktu so raznoliki in kompleksni, tekom konflikta pa se tudi spreminjajo.
2. Za gojenje odnosa zmagaš-zmagam skrbno premislite o svojih ciljih, ki jih zasledujete v konfliktu kot tudi naredite vse, da spoznate cilje druge osebe.
3. Identificirajte vse štiri vrste ciljev, ki nastopijo v vsakem konfliktu; to je tematski, odnosni, identitetni in procesni cilj
4. Razmišljanje o ciljih je zahtevno delo, toda trud se vam hitro povrne v obliki učinkovitega ravnanja v konfliktu.

Vaša perspektiva:

Ko se boste naslednjič znašli v konfliktni situaciji, si, preden jo začnete reševati, zapišite vse štiri vrste ciljev na papir in jih "pilate" toliko časa, da boste v čim manjšem notranjem konfliktu. Raziščite tudi cilje druge strani. Uporabite "objektiv kamere".

7 Igra moči konfliktu

V vsakem konfliktu poleg čustev in raznolikih ciljev nastopa še element moči. Tudi v konfliktih med ljubljenimi ljudmi, tudi v konstruktivnih konfliktih med prijatelji in sodelavci. Igra moči v konfliktu ni najboljša ideja in zato jo bomo skušali nadomestiti z drugimi idejami. Odgovorili bomo tudi na vprašanje, koliko moči pravzaprav ljudje sploh potrebujemo v konfliktu za doseg rešitve, ki bo delovala? Predstavili bomo idejo uravnoteženja moči v konfliktu in poskušali prikazati nekaj primerov različnih situacij. Kaj je torej moč v konfliktu in kaj ne. Moč v konfliktu je definirana kot sposobnost povzročiti ali vplivati na izid konflikta. (Deus, 2020) in ne kot morebitna sposobnost imeti nadzor nad situacijo. Moč se v konfliktu se izkazuje v vplivu, ki ga nekdo ima v situaciji in je veliko močnejši kot je lahko kdajkoli nadzor. Ljudje imamo pravzaprav zelo malo nadzora nad situacijami. Nadzor je svojevrstna iluzija. Sicer pa ga v konfliktni situaciji sploh ne potrebujemo, vsaj ne toliko kot mislimo, da ga.

Spomnimo se medsebojne odvisnosti, elementa, ki je lasten vsem konfliktom (Hocker & William), brez medsebojne odvisnosti o konfliktu sploh ne moremo govoriti. Medsebojna odvisnost je tudi vir moči. Vsaka stran ima torej določeno moč, ker vsaka stran v konfliktu nadzira posledice konflikta za drugo stran. Vsakdo v konfliktu se namreč lahko vede na način, ki prizadene drugo stran. V konfliktu ločimo tri vrste moči:

- **Osebna moč**, ki izvira iz naših talentov, znanja, sposobnosti, informacij, ki jih imamo in nam pripadajo kot osebi. Tudi fizična moč je osebna moč, čustvena inteligentnost je osebna moč.
- **Odnosna moč** oziroma moč, ki izvira iz medsebojne odvisnosti in jo narekuje narava razmerja odvisnosti
- **Situacijska moč**, ki izvira iz situacije same. Vsak konflikt je situacija zase in izvira iz konteksta situacije, tako se tudi situacijska moč nagiba zdaj v eno, zdaj v drugo smer.

7.1 Najpogostejši stereotipi o moči v konfliktu

Pogost stereotip o moči je ideja o distribuciji moči v konfliktu. Moč naj bi bil kot nekakšen kolač, ki se razdeli med osebami v konfliktu, kar z drugimi besedami pomeni, da če ima ena stran več moči, jo ima druga stran manj in obratno. Ta stereotip izvira iz starega

razumevanje konflikta, kjer ena stran izgubi, druga zmaga in je zato povsem neprimerna za današnji čas, celo zavajajoče in nevarna.

Druga napačna ideja o moči v konfliktu pa je, da se skuša pomanjkanje moči prikazati kot moralno slabost. Pomanjkanje moči, zlasti v konfliktu, ni slabost, mogoče je le naše trenutno stanje.

Tretja napačna ideja pa je nasprotje druge, kjer naj bi bilo pomanjkanje moči znak nedolžnosti. Najbrž ste že slišali, da vam je nekdo rekel: "Ničesar več nisem mogel storiti, torej nisem kriv. Nisem odgovoren za to." Pomanjkanje moči naj bi luči tega stereotipa pomenilo v pomanjkanje odgovornosti kar vodi do nedolžnosti?!

Čudovit izrek Lorda Actona "Moč kvari ljudi, absolutna moč pa jih absolutno (popolnoma) pokvari" lahko prenesemo tudi v polje razumevanja moči v konfliktu.

Pomanjkanje moči v konfliktu kvari ljudi in absolutno pomanjkanje moči jih popolnoma pokvari. Več ali manj moči nam prav ničesar ne pove, kdo ima prav in kdo je kriv, hkrati pa napačne ideje o moči spodbujajo pomanjkanje odgovornosti oz. celo spodbujajo neodgovornost.

7.2 Po-moč

Resnica je, da vsi ljudje posedujemo in izkazujemo moč, z drugimi besedami, vsi z svojo močjo tudi eksperimentiramo, zavedno ali nezavedno, kajpak v večji meri z močjo eksperimentiramo nezavedno.

Druga resnica pa je, da vsi tudi oddajamo moč, ki jo imamo in to v zelo različnih situacijah. Naša moč se izkazuje v obliki energije, ki jo oddajamo. Kar predstavljate si, koliko energije oddajate, zato da ste ljubljeni, zato, da ste všečni drugim, zato da vas najamejo oz. zaposlijo, da napredujete, da se morda tudi izognete odgovornosti... Veliko naše energije oz. naših moči torej tudi sami oddajamo.

Spomnimo se za hip Katje in Simona (iz predhodnih člankov), kjer je Katja prevzela del Simonovih nalog, zato, da je lahko odšel prej domov. Simon ni Katjin šef, temveč sodelavec, ki jo je poprosil za pomoč. Ko mu je Katja odvrnila, da bo pomagala, mu je pravzaprav dala svojo moč, svojo energijo. Tudi sama beseda pomoč, pravzaprav pomeni, da gre nekdo po-moč! In Katja mu je to moč tudi dala.

7.3 Izvori moči

V preteklih letih je bilo narejenih veliko raziskav na področju preučevanja izvorov moči (Morton Deutsch, Joseph Folger Scoot Poole, Randal Stutman). Temeljno raziskavo o moči pa sta naredila psihologa John French in Beltram Raven že leta 1950. Identificirala sta 5 temeljnih virov moči:

1. **Moč nagrade**; Moč pridobimo iz naše zmožnosti nagraditi drugega
2. **Moč kazni**; Moč lahko dobimo tudi iz naše zmožnosti kaznovati drugega oz. mu povzročiti negativne posledice
3. **Legitimna moč**; Legitimno moč nam dajo drugi v izbranem kulturnem okolju v obliki položaja oz. naziva v organizaciji... Vodja oddelka v podjetju ima legitimno moč, da nadzoruje druge, ocenjuje njihovo delo... Policist ima legitimno moč, da nas kaznuje, če naredimo prometni prekršek. Tudi starši imajo legitimno moč nad svojimi otroci do njihove polnoletnosti.
4. **Referenčna moč** se nanaša na status posameznika in njegove povezave z okoljem ter drugimi ljudmi
5. **Ekspertna moč** pa temeljni na znanju ter dostopu do informacij. Več kot vemo, več kot imamo informacij, več ekspertne moči imamo.

Zanimiv je tudi seznam izvorov moči v organizacijskem okolju, ki ga je predlagal D. Kipnis. Viri moči po njegovem so: grožnje, obljube, nadzor nad informacijami, nadzor nad ojačitvami.

J. Fogger, S. Poole and R. Stutman pa predlagajo naslednji seznam:

- sposobnosti in zmožnosti kot osebna moč
- znanje in informacije kot ekspertna moč
- nadzor nad nagrajevanjem in kaznovanjem

Allies pa dodaja na seznam poleg referenčne moči (kot pri Ravenu un Frenchu) še posedovanje dobrin, vključno z denarjem.

Seznam izvorov moči je zagotovo še veliko več, bolj pomembno pa je, da se zavedamo, da imamo vsi na voljo različne izvore moči, ki izvirajo bodisi iz situacije, bodisi iz medsebojne povezanosti. Obe strani v konfliktu imata torej moč.

Če se v konfliktu vname boj za moč je to tudi kritična točka, da ocenimo od kod izvira njegova moč in od kod naša in kako ti dve moči sovpadata oz. v kakšni medsebojni povezavi sta.

Ko se znajdemo v konfliktu moramo dobro oceniti, kakšno moč imam v konfliktu in od kod izvira. Prav tako pa tudi kakšno moč ima druga stran in od kod izvira njena moč? Tudi v intimnih razmerjih oz. če smo v konfliktu z osebo, ki jo ljubimo.

Spomnimo se primera zakonskega para, Brigitte in Davida iz Maribora, ki se je le-ta odzval na oglas za službo v Ljubljani, ne da bi o tem prej govoril z ženo, ki je v Mariboru ravnokar začela graditi uspešno kariero. Predpostavimo, da se ljubita in da ne želita živeti ločeno kot si tudi želita, da sta oba srečna. Zagotovo oba posedujeta moč, ki izvira iz medsebojne povezanosti, toda če pogledamo v zakulisje situacije, lahko rečemo, da je Brigita v začasni prednosti, saj se ji obeta uspešna kariera.

Tudi v primeru sostanovalk, študentke Anje in Renate, ki hodi v službo in pripelje zvečer v stanovanje glasno družbo, medtem, ko se Anja pripravlja na izpit. Druga drugi lahko precej olajšata ali pa zagrenita življenje v skupnem stanovanju. Obe imata torej enako relacijsko moč, toda Anja ima v situaciji, ko se pripravlja na težak izpit prednost, ima torej večjo moč, ki izvira iz situacije same.

V primeru Simona in Katje, pa je več kot očitno, da je večja moč na strani Katje, ki lahko naredi Simonovo delo (ali pa tudi ne).

Na igro moči v konfliktu torej vselej vpliva intenzivnost medsebojne povezanosti, in sam kontekst situacije, v kateri se znajdetta.

Zelo zanimivo je, da enak koncept zasledimo tudi pri strateškem načrtovanju organizacij. Pametne organizacije vselej v načrtovanje vključijo vse svoje deležnike (tudi zaposlene), saj se zavedajo medsebojne povezanosti in vpliva deležnikov na izvrševanje načrta, ki ga lahko spodbujajo, zavirajo ali pa povsem bojkotirajo.

7.4 Koliko moči potrebujemo v konfliktu?

Eden največjih stereotipov o konfliktih je tudi ta, da, če ga želimo rešiti, moramo imeti več moči kot druga stran. Toda v resnici ne potrebujemo več moči kot druga stran, potrebujemo je le toliko, da se drugi strani zdi vredno ukvarjati z nami. To z drugimi besedami pomeni, da potrebujemo takšno intenziteto medsebojne povezanosti, ki lahko

povzroči dovolj velike posledice v primeru nesodelovanja. Gre torej za vzvode moči v določeni situaciji. Vzvod moči lahko potemtakem definiramo kot delež druge strani v doseganju zadovoljstva reševanja konflikta prve strani.

Kakšen je recimo Davidov vzvod moči? Katja je njegova žena, ki ga ljubi in si zagotodvo ne želi, da bi bil Simon nesrečen. To je njegov vzvod moči. Katjin vzvod moči pa je njena kariera, ki jo ji Simon zelo privošči oz. si želi, da bila njegova žena uspešna.

Katja ima zelo velik vzvod moči, saj očitno lahko samo ona opravi Simonovo delo v trenutni situaciji, toda tudi Simon ima določen vzvod moči, ki se skriva v timskem delu oz. ustvarjanju timske kulture organizacije.

Ne potrebujemo več vzvodov moči kot druga stran, potrebujemo jih le toliko, da je druga stran pripravljena vložiti energijo in čas v razrešitev konflikta.

Temeljna resnica o moči v konfliktu pa je; bolj kot sta strani v konfliktu izenačeni v moči, večja je verjetnost, da se bo konflikt dobro razrešil, in obratno, večja kot je razlika v moči, večje je tveganje, da do rešitve v konfliktu ne bo prišlo.

Za uspešno reševanje konflikta je torej potrebno uravnotežiti moč, zato je vsako veselje ob spoznanju, da ste trenutno močnejši kot druga stran, preuranjeno oz. celo škodljivo.

7.5 Kako uravnotežiti moč v konfliktu?

Kaj lahko naredite, če ugotovite, da imate več moči kot druga stran? Poglejte globlje vašo povezanost z drugo osebo, se "potegnite se nazaj" in pokažite drugi strani, kje je njena moč.

V primeru Brigitte in Davida je bila moč na strani Brigitte, ki pa je Davidu podelila moč s tem, da mu je rekla, da mu je zelo hvaležna za podporo pri svoji karieri, brez njega ji ne bi uspelo in da želi, da je tudi on srečen na dolgi rok in da ji to veliko pomeni. Na ta način se je moč med Brigito in Davidom uravnotežila. Pri tem pa Brigita ni izgubila svojih moči, o čemer zmotno govori ideja o distribuciji moči.

Kaj pa v primeru, da imate razpolagate z manj moči kot druga stran? William in Hocker v knjigi Medosebni konflikt predlagata, da je v takšnih primerih najbolj pomembno, da ostanete polno angažirani in se vključujete v pogovor. Bolj kot boste prisotni v pogovoru, bolj vas bo druga stran poslušala.

V primeru konflikta sostanovalk Ane in Renate, je imela Ana na začetku manj moči, še zlasti, ko ji je Renata zabrusila, da ni njena mama. Toda Ana je vztrajala v pogovoru in še naprej razlagala Renati, zakaj je zanjo pomembno, da ima mir v stanovanju in si tako pridobila več moči.

Za pridobitev dodatne moči je zelo pomembno vztrajati v konfliktnem pogovoru. Moč pa si lahko pridobimo tudi z iskanjem zaveznikov, kar je povsem legítimo, kadar se znajdemo na igrišču brez navijačev. Le to pa moramo storiti zelo previdno, da ne zapademo v past spirale triangulacijskega konflikta.

Moč si lahko pridobimo tudi z novimi informacijami ter znanjem s katerim gradimo ekspertno moč in krepimo spretnosti medosebne komunikacije.

Ti viri so nam vselej na voljo.

Ne glede na to, ali imate več ali manj moči kot druga stran pa je, da svoje moči prepoznate in da jih aktivirate. Če prepoznanih moči ne aktivirate, je kot, da bi jih vrgli v stran. Pripravljeni morate biti pokazati drugi strani posledice vaših moči. Spretnost vsiliti drugi strani posledice vaših moči drugo stran namreč šele motivira za pogajanje v duhu win-win rešitve.

V konfliktu je vselej potrebno eksperimentirati s svojimi močmi.

Poglejmo na primeru Brigitte in Davida ekstremen primer eksperimentiranja z močjo. Brigita je bila nedvomno v prednosti in v situaciji, ko je imela vče moči. Toda, kaj če bi David recimo rekel: Poglej Brigita, resnično potrebujem spremembo. če se ne bova uspela dogovoriti, bom vseeno odšel na delo v Ljubljano.

V tem primeru bi si David pridobil ogromno moči preprosto zato, ker je bil pripravljen z njo eksperimentirati.

7.6 Velja si zapomniti

1. Moč je definira kot zmožnost vplivanja na rezultat konflikta.
2. Moč izvira iz osebe, medsebojne povezanosti (odnosa) in iz situacije.
3. Moč je kompleksna, je tok, ki nenehno spreminja svojo smer in intenziteto.
4. Vsi imamo določeno moč in to v vsakem konfliktu. Moč moramo prepoznati, oceniti kot tudi moč druge strani.
5. V konfliktu ne potrebujemo več moči kot druga stran, potrebujemo jo ravno dovolj, da se je drugi strani vredno ukvarjati z nami.
6. Če ima ena stran več moči, to ne pšomeni, da jo imamo mi manj. Oba lahko pridobiva dodatne moči v času konflikta.
7. Bolj kot sta strani v konfliktu izenačeni v moči, večja je verjetnost, uspešno in dolgotrajno rešitev.
8. Če prepoznam, da imam več moči v konfliktu kot druga stran, je čas, da svojo moč omejim s poudarjanjem medsebojne odvisnosti.
9. Če pa prepoznam, da imam manj moči kot druga stran pa je pomembno, da vztrajam v pogovoru, si poiščem zaveznike in gradim na ekspertni moči.
10. Vselej svoje prepoznane moči v konfliktu aktiviram.

7.7 Vaša retrospektiva

Spomnite se vašega zadnjega konflikta. Kakšno je bilo ravnovesje moči v tem konfliktu. je bila moč uravnoteženega? Katerih svojih moči niste aktivirali, pa bi jih lahko? Katere moči ni aktivirala druga stran, pa bi jo vi lahko spomnili na to, da jih ima?

8 Stili ravnanja v konfliktu

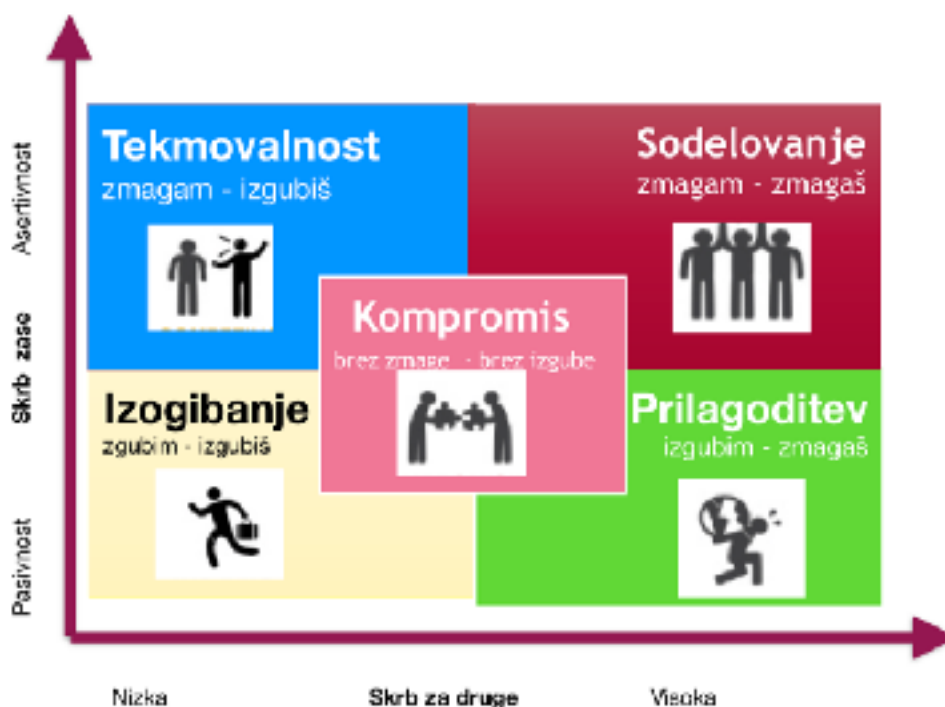
Kakšen je vaš stil ravnanja v konfliktnih situacijah? Večina obiskovalcev mojih delavnic o ravnanju s konflikti prisega na *win-win* stil, torej način pri katerem zmagata obe strani, vpleteni v konflikt. Ko pa se poglobimo v preučevanje stilov, tudi z diagnostičnimi vprašalniki, pa kmalu zaključimo, da praviloma ljudje, ko zapademo v konflikt, uporabljamo stile in strategije, ki smo se jih naučili v rani mladosti.

Ste bili morda med tistimi, ki ste konflikt reševali z jokom in stokom in dosegli svoje? Ali morda med tistimi, ki ste z drugo stranjo obračunali s pestmi in bili pri tem močnejši?

Morda pa ste bili med tistimi, ki ste v vsem popustili "za ljubi mir" ali pa preprosto zbežali iz konfliktnih situacij? Zagotovo ste bili že kdaj priča situaciji, ko se je otrok v trgovini protestno vrgel na tla in skušal izsiliti od staršev, da mu kupijo igračo. Če so starši popustili, je otrok razvil razumevanje, da je to učinkovit način reševanja konfliktov in ga zelo verjetno prakticira z nekoliko drugačnimi manifestacijami tudi v odrasli dobi.

Thomas in Kilman, strastna preučevalca konfliktov, ugotavljata, da ljudje praviloma uporabljamo 5 krovnih stilov, ko se zapletemo v konflikt. Stile sta definirala vzdolž dveh dimenzij in sicer v kolikšni meri v konfliktu poskrbimo zase in v kolikšni meri za drugo osebo.

Slika 1: Stili ravnanja v konfliktu



8.1 Izogibanje

Izogibanje predstavlja stil, pri katerem pravzaprav ne naredimo ničesar. Ne sodelujemo in ne izkažemo skrbi ne zase ne za druge. Preprosto zbežimo, stečemo stran od konflikta. Z izogibanjem konfliktu obe strani pravzaprav izgubita, če ne drugega izgubita priložnost, da bi iz konflikta izšla kakšna nova kakovost. Izogibanje konfliktom je v veliki meri značilno za slovensko kulturo, kar ugotavljajo tudi posamične raziskave organizacijske kulture v podjetjih in organizacijah. Bolj kot v določeni sredini prevladuje stil izogibanja konfliktom, bolj narašča ti. konfliktni dolg, kot vsota vseh vseh spornih vprašanj, ki jih je treba obravnavati, da bi se lahko premaknili naprej, namesto da ostanejo neraziskani in nerešeni.

8.2 Tekmovalnost

Tekmovalnost; ljudje, ki uporabljajo ta stil ravnanja v konfliktnih situacijah, imajo izjemno močno potrebo po tem, da zmagajo za vsako ceno. Niti za pikico niso pripravljeni popustiti, zadostiti želijo le svoji potrebi po zmagi, kar se izkazuje v popolni nesodelovalnosti. Ljudje s pretežno tekmovalnim stilom, imajo pogosto težave pri vzpostavljanju dolgoročnih in učinkovitih medsebojnih odnosov.

8.3 Kompromis

Kompromis je nekje na sredi. V primeru sklenitve kompromisa nobena stran prav zares ne zmaga, prav tako pa tudi ne izgubi. Gre za neke vrste premirje, ki je dopustno le začasno, saj z njim nobena stran ni prav zares zadovoljna. Konflikt je namreč še vedno prisoten oz. ni razrešen. Kompromis večina ljudi tudi napačno razume kot izjemno funkcionalni pristop reševanja konfliktov, čeprav je ravno nasprotno. Samo pomislite, koliko časa in energije ste že posvetili reševanju konflikta, ki pa ga v primeru kompromisa niste razrešili.

8.4 Prilagoditev

Prilagoditev; Ljudje, ki se zatečejo v ta stil, se v tolikšni meri prilagodijo ali bolje rečeno podredijo situaciji, da sami izgubijo, druga stran pa zmaga. Prilagoditev je izjemno disfunkcionalni stil ravnanja v konfliktnih situacija, saj si tako nalagamo nepotrebna

bremena oz. prevzemamo bremena drugih, pri čemer tvegamo naše psihično zdravje. Lahko bi rekli, da smo "pozabili" nase in na naše potrebe.

8.5 Sodelovanje

Sodelovanje; Če želimo razviti sodelovalni stil pri ravnanju s konflikti, to je tako imenovani *win-win* stil, moramo biti pozorni tako na naše lastne potrebe, kot na potrebe drugega. Le pri odkriti izmenjavi potreb in pričakovanj lahko obe strani v konfliktu zmagata in ga razrešita na način, da iz konflikta izzide nova kakovost oz. da imata po konfliktu obe strani občutek zadovoljstva in da sta naredili premik oz. napredek na določenem področju.

Ljudje v konfliktih skorajda nikoli ne uporabljamo le enega stila temveč vzorec prehodov iz enega v drug stil, praviloma vzorec iz mladosti. Recimo veliko ljudi se najprej skuša izogniti konfliktu, torej uporabi stil izogibanja, toda ko uvidi, da je konflikt še vedno tu, se razjezijo ter zatečejo v stil tekmovalnosti. Možne so vse smeri. Kajpak pa menjavanje stilov ne gre v nedogled in znižuje našo osebno kredibilnost, zato je dobro, da se najprej naučimo prepoznavati naš vzorec ravnanja v konfliktnih situacijah. Kot že rečeno, praviloma naši vzorci izhajajo iz zgodnje mladosti. Je takrat delovalo, če smo bili tekmovalni? Je bilo bolje, da smo se konfliktu izognili ali popustili? Morda pa smo radi sklepali kompromise ali pa preizkušali sodelovanje? Prevladujoč vzorec ravnanja v konfliktu je sčasoma zdrsnil v nezavedno in se pridružil skrinjici avtomatskega pilota. Le z zavestnim, torej načrtnim in budnim (samo)opazovanjem lahko ta vzorec prebudimo in spremenimo.

Dejstvo je, da za učinkovito ravnanje s konflikti potrebujemo spretnosti vseh 5 stilov in si izoblikujemo zrel način ravnanja.

Pri tem si lahko pomagamo z matriko "ponudba - odgovor", kjer ena stran predloži ponudbo (vsebino, odnos, pripravljenost sodelovati...) drugi strani, ki se lahko na ponudbo odzove v obliki treh temeljnih smeri delovanja:

- usmerjen **k meni**; (odzove se s pozornostjo)
- usmerjen **zoper mene** (odzove se s sovražnim odnosom)
- usmerjen **stran od mene** (odzove se z ignoriranjem)

Uporabo matrike "ponudba - odgovor" si oglejmo na praktičnem primeru iz domačega okolja.

David gleda nogometno tekmo, pred tem pa si je v kuhinji pripravil prigrizek in pustil pravo malo razdejanje. Žena Barbara mu reče: "David, prosim počisti kuhinjo za seboj" David se lahko v tej situaciji odzove na več načinov:

K meni - Oprosti draga, lahko počistim malo kasneje, čez dve minuti bo tekme konec.

(Verjeten odgovor: "Seveda, drugič pa le pospravi sproti").

Zoper mene - Se moraš res pritoževati za vsako majhno stvar? Ne vidiš, da gledam tekmo? (Verjeten odgovor: Če lahko gledaš tekmo, lahko tudi pospraviš, sita sem čiščenja za teboj.)

Stran od mene - Sredi tekme sem. Počistil bom, ko bom imel čas. (Verjeten odgovor: Pozabi, bom že sama!)

Povezanost stilov ravnanja v konfliktu z osredotočanjem na odnose oz. uporabo matrike "ponudba- odgovor"

Stil ravnanja v konfliktu	Uporaba matrike "ponudba - odgovor"
Sodelovanje	Pri sodelovanju se ves čas osredotočamo na odnose v smeri "k meni".
Prilagoditev	Na prvi pogled se zdi, kot da tudi ta stil vključuje smer "k meni", toda v resnici se odnos nagiba v smer "stran od mene" oziroma v kasnejših fazah tudi v smer "zoper mene".
Kompromis	Le občasno vključuje odnos v smeri "k meni".
Tekmovanje	Večinoma časa prevladuje sovražno nastrojen odnos v smeri "zoper mene", pa tudi odnos v smeri "stran od mene", ki se uporablja kot del igre moči.
Izogibanje	Pretežno prevladuje odnos v smeri "stran od mene", torej ignoriranje, občasno pa je zaznati tudi odnos v smeri "zoper mene".

Odnos v smeri "zoper mene" ter "stran od mene" ustvarjata odtujenost, tako od osebe, kot od problema in sodita med diskunkcionalna načina ravnanja v konfliktih. Usmeritev "k

meni" pa odpira polje sodelovanja in s tem ponuja veliko več priložnosti za uspešnorazrešitev konflikta.

Velja si zapomniti:

- Pri ravnanju s konflikti uporabljamo prevladujoč stil, ki smo se ga naučili že zelo zgodaj v življenju in ga lahko spremenimo le učenjem in zavestnim delovanjem.
- Do konfliktov lahko pristopamo na pet različnih načinov oz. stilov. Ti stili so: izogibanje, tekmovalnost, kompromis, prilagoditev in sodelovanje.
- Noben stil ni primeren za vse konfliktne situacije, zato bomo z razširitvijo repertoarja stilov učinkovitejše odgovorili na potrebe določene konfliktne situacije.
- V konfliktu se lahko odzovemo na odnos do druge strani na tri možne načine: s pozornostjo (usmerjen k osebi), s sovraštvom (usmerjen zoper osebo), z ignoriranjem (usmerjen stran od osebe).
- Konflikt je priložnost za okrepitev in izboljšanje odnosa le, če se nanj odzovete s pozornostjo in povsem usmerjeni k osebi.

Vaša perspektiva:

Preverite vaš način odzivanja v konfliktu z osebo, s katero ste v tesni (morda celo intimni) zvezi.

9 Posledice disfunkcionalnih strategij ravnanja s konflikti

Čeravno smo v prejšnjem delu govorili o prednostih poznavanja vseh strategij pa so nekatere izmed njih izrazito disfunkcionalne, predvsem zaradi stranskih posledic, ki jih prinašajo. Disfunkcionalna strategija ravnanja s konflikti je tista, kjer je izguba večja kot je korist oz. je izguba večja kot bi bilo potrebno.

9.1 Izogibanje

Pri izogibanju se na vsak način želimo izogniti konfliktu, še več, konflikt oz. problem celo poskušamo zanikati. Zelo nevarna strategija, pri kateri ljudje preizkušajo nezdrave taktike kot so:

- Ne narediti ničesar in upati, da bo konflikt izginil; Zdi se, da ljudje, ki se poslužujejo te strategije, čakajo na čarobno palico, ki bo rešila problem. Ta fenomen je v psihologiji znan kot odpisovanje oz. kot nezavedno ignoriranje informacij, ki bi lahko rešile problem.
- Obljubiti, da bodo nekaj ukrenili, potem pa tega ne uresničijo. Tako ustvarjajo še dodatni notranji konflikt, ki nastane med izrečenim (četudi samo samemu sebi) in narejenim, kar pogloblja občutek krivde in viša stopnjo frustracije oz. duševnega neugodja.
- Popolno ignoriranje konflikta - neodzivnost. Neodzivnost potisne konflikt v globine nezavednega in ljudje, ki se poslužujejo te strategije, pogosto začnejo gojiti sovražna čustva do druge strani, ne da bi zares vedeli zakaj je temu tako. Še več, le to lahko pripelje celo do čustvenega in psihičnega nasilja.
- Spreminjanje teme konflikta. Tudi ta strategija vodi stran od reševanja resničnega problema in povzroča jezo na drugi strani.

Tovrstne nezdrave taktike lahko imajo velike posledice. Prva in največja je, da se problem sploh ne rešuje in dlje kot ga zanikamo, večji je in težje rešljiv. Druga pa je ta, da izgubljam kredibilnost za razrešitev problema kot tudi svojo osebno kredibilnost.

9.2 Umik

Nekateri se raje umaknejo, še preden se konflikt lahko manifestira. Definicija strategije umika je zmanjšanje ali popolno prenehanje interakcije z drugo osebo z namenom izoginitve konfliktu in/ali z namenom izoginitve kaznovanja druge osebe. Umik se v večji meri pojavlja kot strategija izoginitve kaznovanja druge osebe. Neposredne taktike pri strategiji umika se najpogosteje izkazujejo kot izogibanje srečanju z drugo osebo;

neodzdravljanje oz. neodgovarjanje na telefonske klice, e-pošto...; izogibanje neposrednemu očesnemu kontaktu; dajanje nejasnih in neodločnih odgovorov na vprašanja.

Škodljive posledice taktik strategije umika so v tem, da jih druga stran doživlja kot socialno izločanje, se čuti prizadeto in zmedeno hkrati ter se tako pogosto odzove preveč čustveno. Druga stran lahko odreagira recipročno, torej uporabi enake taktike. Problem ostaja nerešen, odnosi pa se krhajo, razdalja med osebama je vse večja.

9.3 Vsiljenje

Vsiljenje je neposredno preizkušanje moči in avtoritete v konfliktu ter vsilitev enostranske rešitve. Ta strategija se lahko uporablja zelo neposredno, lahko pa tudi zelo prikrito.

Najpogostejše taktike, ki se uporabljajo za udejanje te strategije so: enostransko ukrepanje, dajanje naročil in prikrito delovanje z namenom izogibanja resničnemu problemu.

Negativne posledice uporabe te strategije so, da se druga stran lahko začne obnašati enako, kar sproži negativno spiralo vznemirjenosti in igra moči se nadaljuje. Odnos se lahko poškoduje ali povsem uniči. Problem ostaja nerešen.

9.4 Trinangulacija

Triangulacija je ustvarjanje konfliktnega trikotnika. Tudi to disfunkcionalno strategijo ljudje zelo pogosto uporabljajo. Na sredino konflikta, torej med med njih ter nasprotno stranjo, potisnejo tretjo osebo, s čimer jo spravijo v silno neudoben položaj, saj jo vpletejo v konflikt. Zanimiva je tudi definicija trinagulacije, ki pravi, da je to "Pritoževanje tretji osebi, namesto neposrednega naslavljanje konflikta nasprotni strani."

Zakaj nekateri to počnejo? Morda zato, da se nekje sprostijo, boljši izraz bi bil "zventilirajo". Morda tudi zato, ker nekatere šole učijo, naj se v stresnih situacijah čimprej komu zazaupajo in se tako pomirijo. Toda novejša raziskava kažejo, da ljudje po takšnih "ventilacijah" postanejo še bolj jezni, še bolj razočarani in niti slučajno pomirjeni. Seveda je treba ločiti trinangulacijo od potrebe po svetovalnem pogovoru z drugo osebo. Toda pri iskrenem naslavljanju potrebe zaupati se nekemu, le te osebe ne bomo prosili za nečastna dejanja in je ne bomo vpletli v konflikt. Najpogostejše taktike pri triangulaciji so pritoževanje, včasih celo pod pretvezo, da prosimo za nasvet in predstavljanje sebe kot žrtve in druge strani kot napadalca.

Negativne posledice triangulacije so vidne z zamudo, toda zato toliko bolj škodljive in eksplozivne, saj lahko prizadanejo ali povsem uničijo odnos in pripeljejo do nepravilnih oz. nepravilnih rešitev. Največja posledice pa pogost nosi sprožitelj trinagulacije sam, saj igranje žrtve resno škoduje samopodobi njenega igralca, ki lahko igrano vlogo hitro zamenja za resnično.

9.5 Manipulacija

Manipulacija je še bolj nevarna kot triangulacija. Manipulacija v konfliktu je namreč uporaba posrednega mnenja za doseg cilja, ne da bi bila o tem obveščena druga stran in ne da bi bilo izkazano spoštovanje interesom in ciljem druge strani. Oseba, ki manipulira poskrbi le zase ter svoje cilje in pri tem igra umazane igre. Pri manipulaciji gre za manipuliramo z več osebami, ne le z nasprotno stranjo v konfliktu.

Taktike, ki jih manipulatorji uporabljajo so najpogostejše; posredovanje prikrojenih informacij ali sugestij brez vednosti tretje osebe, uprizarjanje dogodkov za doseg manipulatorjevih ciljev; sprenevedanje glede resničnih motivih določenih dejanj; potvarjanje čustev in skrbi. Toda, če bi ljudje vedeli, kakšne stranske posledice ima manipulacija, je zagotovo ne bi uporabljali. Ker so interesi druge strani niso niti malo spoštovani, oz. so grobo napadeni, lahko druga stran začne uporabljati enako strategijo in tudi vplete druge osebe in dobimo uničevalno formulo za razpad odnosov med več ljudmi.

9.6 Absolutno okvirjanje

Spomnimo se primera Davida in Brigitte. David si želi službe v Ljubljani in to pove Brigiti.

David: *Draga, pogledj tale oglas? To je sanjska služba zame!*

Brigita: *Toda, služba je v Ljubljani, saj veš, da trenutno ne morem zapustiti Maribora.*

David: *Da, služba je res v Ljubljani, toda takšne priložnosti ne bom več dobil. Kdaj sploh pomisliš name. Veš kaj, tokrat se bom prijavil, in če bom sprejet, mi je vseeno, ali greš z menoj ali ostaneš v Mriboru. To je pač tvoja odločitev.*

Pri absolutnem okvirjanju sploh ne damo prostora drugi osebi izreči njeno mnenje. Definiramo ključni problem zgolj črno-belo in postavimo nasprotno stran v pozicijo da ali ne.

Absolutno okvirjanje temelji na zagovarjanju absolutnih principov, oblikovanju absolutnih zahtev, ki potiskajo drugo stran v podrejen in silno neudoben položaj.

Pri oukvirjanju se torej izključuje obojestranski dogovor, drugi strani se ponudi le izpolnitev zahteve ali boj, kar povzroči, da se konflikt stopnjuje oz. večajo notranje zamere. Vse to pa uničuje odnos in pušča dolgotrajne čustvene rane.

9.7 Maščevanje

Nevrološke raziskave kažejo, da imamo ljudje, kadar menimo, da se nam je zgodila krivica, naravno potrebo po maščevanju in s tem po izravnavi. Uporaba maščevanja v konfliktu pa je precej slaba ideja. Psihološka definicija maščevanja pravi, da gre za namerno dejanje prizadeti drugo osebo, da se uravnoteži lasten občutek napačnega ravnanja do nas ali druge osebe. Maščevanje se lahko izkazuje v več oblikah, od igoriranja in triangulacije pa vse do skrajnih oblik kot je npr. umor. Posledice maščevanja so kajpak zelo hude, saj maščevanje vselej krepi nasilje, bodisi fizično, bodisi psihično ter stopnjuje in zaostruje konflikt.

9.8 Kompromis

Tudi kompromis sodi med disfunkcionalne strategije reševanja konflikta, saj gre pri njemu za razpolovitev razlik, ne pa za iskanje skupne rešitve. Resda pri kompromisu nihče ne izgubi, toda tudi zmaga ne. Tudi kompromis ima škodljive posledice, saj vodi v večjo izgubo, kot bi bilo to potrebno, vzame precej energije in povečuje tveganje za odtujitev od druge osebe. Prepogosta raba kompromisa, tudi takrat, ko bi bil možen izhod win-win, pomeni prevzemanje izgube, ki je ne bi bilo treba.

Vaša retrospektiva

Razmislite o vseh predstavljenih strategijah in pomislite na konflikt v katerega ste zapadli v zadnjih dveh mesecih. Katere strategije ste uporabili? (Verjetno ste jih več). Zakaj ste jih uporabili? So vam dale takšne rezultate, kot ste jih želeli? Ste dobili kakšne nezaželene rezultate?

10 Principi pogajanj za doseganje win-win rešitve v konfliktu

Pri ravnanju s konflikti smo v predhodnih člankih kaj storiti in česa ne, da bi bolje ravnali s konflikti. Spoznavali smo prevladujoče stile ravnanja s konflikti in ugotovili, da je naučinkovitejši stil win-win (zmagaš-zmagam), sedaj pa se bomo poglobili v konkretne postopke in procese, kako se približati *win-win* pogajalskemu stilu in kako ravnati v konkretnih situacijah. Pri tem nam je lahko veliko oporo delo Rogerja Fisherja in Williama Uryja, ki sta v sodelovanju s Harvardsko poslovno šolo razvila štiri temeljne principe, za hitrejše in lažje približevanje rešitvi win-win. S temi principi so pomagali številnim posameznikom, organizacijam kot tudi državam boljše ravnati s konflikti.

10.1 Princip 1: Ločite problem od ljudi

Najpomembnejši princip, ki se mu resnično splača posvetiti največjo pozornost je ločevanje problema od ljudi. Največja past, v katero se lahko ujamete v konfliktu je, da začnete razmišljati, kaj je narobe z osebo, s katero ste zapadli v konflikt. Si predstavljate, da oba razmišljata v enaki smeri in se sprašujeta "Le kaj za vraga je narobe s to osebo?" V tem primeru je "vojna" skorajda neizogibna. Namesto tovrstnega brezplodnega razmišljanja se ssredotočite se na dogodek, situacijo, vedenje in na problem in ne na človeka. To kajpak ne pomeni, da ločite tudi konflikt od ljudi. Ljudje so v konfliktu in vi v konfliktu napadate problem, ne pa ljudi. Izjemno velika kakovostna razlika, ki je večkrat v zgodovini odločala tudi o vojnah.

Primer Anje, ki želi imeti mir za študij in njene zaposlene sostanovalke Renate, ki večer pred Anjinim izpitom pripelje v njuno skupno stanovanje glasno družčino. Anja ji lahko reče: Renata, nate se ne morem zanesti.... S tovrstno komunikacijo je Anja povezala problem z Renato. Če pa bi Anja preprosto rekla; "Danes potrebujem mir za študij ", bi le predstavila le problem in v ničemer ne bi napadla Anje.

Zakaj dajemo ta princip na prvo mesto? Predvsem zato, ker se ljudje na osebni napad odzovemo na tri možne načine. Prvi možni in najpogostejši način je, da silovito udarimo nazaj, torej napademo in konflikt se razplameni, verjetno čez vse meje dovoljenega... Drugi možni način odziva na napad je, da enostavno zbežimo, kar pomeni, da se konflikt ne rešuje, pa četudi se bo kdaj v prihodnosti, bo vedno zaznamovan "s pobegom", kar

precej otežkoča iskanje rešitve win-win. Tretji možni način odziva na napad pa je, da preprosto "zmrznemo", bolje rečeno otrpnemo in ne ponudimo nikakršnega odziva, toda verjetno smo pri tem globoko šokirani in prizadeti, kar zagotovo ni dobra popotnica za reševanje konflikta. Sedaj je najbrž bolj jasno, zakaj je ločevanje problema od ljudi tako zelo pomembno in brez upoštevanja le-tega ne moremo preiti na uporabo drugih principov.

10.2 Princip 2: Osredotoči se na interese in ne na pozicije

Osredotočanje na interese namesto na pozicije ni lahko doseči. Osredotočanje na interese pomeni, da ste sposobni pogledati izza pozicije, ki jo nekdo ima v konfliktu. Zakaj zagovarja to, kar zagovarja, zakaj želi doseči to, kar želi doseči, kakšne so njegove frustracije glede teme konflikta? Ste pripravljeni na to, da o interesih izza pozicije odkrito spregovorite? To pomeni, da branite svoje interese in ne pozicije. Veliko ljudi ne razlikuje med interesi in pozicijami in se velikokrat pogaja za pozicijo in ne za interese. Ste se že kdaj vprašali, zaradi česar želite imeti določeno pozicijo? Pozicija je namreč lahko obrambna ali napadalna. Globoko samoizporaševanje o tem, zakaj sem zavzel takšno ali drugačno pozicijo lahko tudi odkrije vaše prave interese, ki so tesno povezani s cilji v konfliktu, ki smo jih spoznavali v predhodnih poglavjih. Raziščite torej vaš tematski cilj, odnosni cilj, identitetni cilj ter procesni cilj. In nikar ne ostanite zgolj pri tem, raziščite tudi interese, torej cilje druge strani, saj sta obe strani v konfliktu.

Kaj je resnični interes Anje, ki želi imeti mir in kaj je resnični interes njene sostanovke Renate? Anjin interes je, kar čim bolje opraviti izpit, Renatin glavni interes pa je, da se po celodnevem napornem delu sprosti v družbi prijateljev in to v domačem okolju. Toda Ana in Renata nista jasno izrazili svoje interese, sprva sta napadli druga drugo, nato pa še branili svoji poziciji in tako zlahka zapadli v konflikt.

Drugo pravilo torej pravi: Karte na mizo, jasno in nedvoumno spregovorimo o svojih interesih in se nikar ne pogajajmo za pozicije. Prav neverjetno je, koliko ljudi ne zmore odkrito spregovoriti o svojih interesih, temveč nastopi iz stališča pozicije. V tem primeru si lahko obetate ohranitev pozicije, ne pa tudi uresničitev vaših interesov. Verjetno precej Siziſovo delo na daljši rok.

10.3 Princip 3: Generirajte rešitve za vzajemne koristi

Pri reševanju konflikta je pomembno, da se po identifikaciji interesov začnemo pogovarjamo o možnih rešitvah, opcijah, ki prinašajo vzajemne koristi. Pogosto pri tem vlada zmotno prepričanje, da se pogajanja začnejo z eno ali dvema opcijama. Večina ljudi se v konfliktu zadovolji že s prvo opcijo, ki jo nekdo ponudi. To ni reševanje win-win in tega nikar ne počnite. Pomembno je generirati čim več opcij, tako bomo imeli več izbire za kakovostno odločitev. Klasična tehnika za generiranje čim več možnih rešitev je viharjenje možganov (brainstroming), pri čemer je pomembno, da ne kritizirate teh opcij, temveč jih le nanizate. Ljudje ne zmoremo biti hkrati kreativni in kritični. To nam ne gre dobro od rok, zato je glavna ideja brainstorminga, da najprej zberemo lep kup idej, in jih šele v drugi fazi začnemo kritično vrednotiti glede na vzajemne koristi strani vpletenih v konflikt. Da pa ne bi zapadli v skušnjava hitrega iskanja rešitve, se priporoča, da si nastavite merilo števila opcij in izvajate brainstorming (kajpak v sodelovanju z drugo stranjo) toliko časa, da dosežete željeno število. Priporočamo 10 + možnih rešitev. Le te si nujno zapišite na seznam, saj naše kreacije kasneje zlahka tudi pozabimo oz. popačimo. Z listom možnih rešitev se nato lotimo še zadnjega principa.

10.4 Išcite rešitve win-win na podlagi objektivnih kriterijev

Med različnimi opcijami izberete eno ali tudi kombinacijo opcij, ki je najboljša za obe strani. Pred samim izborom pa si je dobro postaviti objektivne kriterije po katerih bomo vrednotili opcije. Pri izboru prave rešitve nas brez objektivnih kriterijev namreč zlahka zanese na polje vrednot, interesov, argumentov... Tudi kriterije si je dobro predhodno zapisati na papir, le teh pa naj ne bo preveč, priporočata se dva do trije.

10. 5 Uporaba principov za doseganje win-win rešitve

Uporabimo sedaj zgodnji model 4 principov na primeru zakonskega para Barbare in Petra, ki sta prišla v konflikt zaradi okoljske odgovornosti.

Čeprav oba polagata veliko odgovornost na ravnanje s okoljem pa Barbara meni, da Peter ni dovolj okoljsko ozaveščen. Peter ločuje odpadke, se izogiba nakupu plastične embalaže, vozi hibridno vozilo... in zase meni, da je zgledno okoljsko odgovoren in ozaveščen. Barbara pa opaža, da pri pomivanju posode porabi preveč vode, tudi pod prho

stoji predolgo, biološke odpadke včasih vrže v koš za navadne odpadke. Skratka Barbara meni, da ne stori dovolj za okoljsko ozaveščenost. Med njima je nastal konflikt, ki je danes po raziskavah sodeč precej pogost med zakonskimi pari.

Aplikacija principa 1: Ločevanje problema od ljudi

Barbara ni ločila problema od Petra, le to bi naredila, če bi se pogovorila o okoljski ozaveščenosti in opisala situacijo kot jo vidi: Npr. v našem gospodinjstvu lahko še bolj varčujemo z uporabo vode, biološke odpadke lahko koristno uporabimo za gnojenje vrta.... Namesto tega je napadla Petra, da porabi preveč vode pri pomivanju posode, da je predolgo po prho in da se še ni naučil ločevati odpadkov. Več kot očitno je, da Peter ob tem dvignil nos in je pravzaprav upravičeno užaljen, saj vendarle kar nekaj stori za varovanje okolja.

Aplikacija principa 2: Ločevanje interesa od pozicije

Kaj je v tem konfliktu Barbarin interes je več kot očitno; želi, da se porabi manj vode in da se odpadki reciklirajo. Petrov interes pa je, da se dobro stušira in pri tem obenem sprosti. Sicer ločuje odpadke, toda res pa ni pozoren na čisto vsak odpadek. Barbara in Peter morata dati te interese na mizo, brez obtoževanj in brez napadov na osebnost in brez branjenja pozicije. Barbara se je postavila v pozicijo glavne varovalke okolja v domačem gospodinjstvu, ki skrbi za tri vogale hiše, Peter pa se je postavil v pozicijo prizadevnega in poslovno uspešnega posameznika, ki je sicer okoljsko ozaveščen, ki pa si zasluži tudi dobro prho, kar je njegova legitimna pravica. Ko bosta nehala braniti pozicije in se osredotočila le na interese, lahko začneta kreirati možne rešitve.

Aplikacija principa 3: Iskanje opcij v vzajemno korist

Sedaj morata priti do opcij. Najbolje si je zastaviti močna vprašanja. Npr. kako lahko varčujemo z vodo, ne da bi se bilo treba odpovedati prhanju ter kako reciklirati odpadke, ne da bi bilo potrebno preučiti vsak posamični odpadek? In nato izvedeta možgansko nevihto. Opcij je pri tem zapletu zagotovo kar nekaj; od tega, da se začne uporabljati regulator vode pod prho, do tega, da se nabavi varčni pomivalni stroj, saj je znano, da pri ročnem pomivanju posode porabimo največ vode, morda je prava rešitev zalogajnik vode na dvorišču, ki ga uporabljamo za pranje perila...Tudi za recikliranje odpadkov obstaja več rešitev, od seznama, kaj sodi med reciklirane odpadke, do koša s senzorjem, ki te sam opozori, da odpadek ni za reciklažo...Skratka cel kup rešitev, pri katerih se Petru ni

potrebno odpovedati prhanju in nenehno razmišljati kaj sodi med reciklirane odpadke in kaj ne.

Aplikacija principa 4: Iskanje rešitve win-win na podalgi objektivnih kriterijev

Kaj bosta Barbara in Peter izbrala? V njenem primeru lahko izmerita, z uporabo katere opcije ali kombinacije več njih bosta prihranila največ vode in kaj bo najboljša naložba za recikliranje odpadkov.

10.6 Uporaba principov za doseganje *win-win* rešitve na poslovnem primeru

Poglejmo si še en primer, tokrat na poslovnem področju.

V srednje velikem podjetju z 120 zaposlenimi se je finančni direktor odločil za zamenjavo informacijskega računovodskega programa s katerim bi na dolgi rok zmanjšali stroške, saj pogosto prihaja do napak, ki stanejo podjetje precej denarja. Zaveda pa se, da je le to povezano z investicijo v nakup in namestitev programa. Pri tem naleti na velik odpor zaposlenih, ki menijo, da je to nepotreben strošek, da bodo izgubili ogromno časa z učenjem uporabe novega sistema.

Kako lahko uporabimo načelo štirih principov v tem primeru?

Več kot očitno je, da so zaposleni jezni na direktorja, kako je sploh prišel na idejo, da bi zamenjal utečen in po njihovem menju povsem dober računovodski informacijski program, direktor pa optožuje njih, da zavirajo prepotrebne spremembe. Prvo, kar bi direktor lahko naredili je, da skupaj spregovorijo o resničnem poslanstvu novega programa in ločijo problem od ljudi. Zgodba bi naj tekla okrog vprašanja o večji učinkovitosti računovodskega programa in njegovi novi vlogi - katere informacije naj dobavlja in katere so morda nepotrebne... in kako temu služi star program in kako bi (naj) novi.

V nadaljevanju bi se morali fokusirati na interese in ne na pozicije. Direktor je jasno pokazal svojo pozicijo; češ, jaz sem direktor in imam legitimno pravico odločanja, prav tako pa so zaposleni postavili v pozicijo: Ti si res direktor, toda mi smo zaposleni, ki te lahko podpremo ali pa se ti upremo. In odločili so se, da se uprejo. Toda spomnimo se raziskav Mortona in Deutscha, ki pravita, da imajo zaposleni in vodstvo veliko več skupnih interesov kot nasprotij. Zagotovo je vsem v interesu večja učinkovitost (manjša poraba časa, energije za isti ali večji izplen). In ravno na to bi se morali osredotočiti pri uporabi drugega principa.

Pri tretjem principu, iskanju čim večjega števila opcij, si je potrebno zastaviti močno in pravo vprašanje, ki bi lahko bilo slednje: Kako povečati učinkovitost in minimizirati nepotrebne stroške in napake pri delu? Prenova računovodskega programa je pri tem lahko le ena opcija, na podlagi katere zagotovo ne bomo našli najboljše rešitve. To je lahko zgolj napačna managerska odločitev. V igri so še številne druge kot na primer pregled najpogostejših napak in vzrokov zanje, kar bi lahko generiralo številne nove možne rešitve. Obstaja tudi popolna zamenjava računovodskega sistema. Morda obstaja še kakšna globalna rešitev, ki je cenejša in hitreje izvedljiva. Morda je lahko rešitev tudi "outsourcing", določenih finančnih funkcij... Skratka, vedno je več možnih rešitev in le te je treba dati na mizo.

In kako se sedaj odločiti za najboljšo rešitev? Uporabimo torej objektivne kriterije, ki jih na področju učinkovitosti res ne manjka. Delovne ure zaposlenih, čas trajanja posameznih procesov, naložba v izobraževanje v primeru menjave programa ali sistema... lahko se odločijo za izbran kriterij ali kombinacijo njih in tako pridejo do rešitve, ki je v skladu z vzajemnimi interesi - v zgornjem primeru v interesu večje učinkovitosti.

9.7 BATNA in pogajalski jujitsu

Naj omenimo še dva zanimiva principa, ki vam bosta pri pogajanjih za doseganje win-win rešitve še dodatno poslužila. Prvi dodatni princip se imenuje **BATNA** - gre za akronim **Best Alternative To a Negotiated Arrangement**. Preden se začnemo pogajati v konfliktu si je dobro odgovoriti tudi na vprašanje, kaj je moja najboljša alternativa v primeru, da ne dosežem najboljšega dogovora. Tako boste vedeli, kje so vaše meje, kje lahko še dodatno pritisnete v pogajanjih, kdaj popustiti...

Drugi princip pa se imenuje **pogajalski jujitsu**, ki izhaja iz rokoborbe in pomeni, da v pogajanjih uporabimo moč nasprotnika. Če kdo neusmiljeno pritiska na vas, obrnite igro v svoj prid in ga neusmiljeno sprašujte o njegovih interesih. S tem boste dobili priložnost, da boste spregovorili tudi o svojih interesih in morda dosegli rešitev win-win.

Velja si zapomniti

1. Ločite problem od ljudi
2. Osredotočite se na interese, ne na pozicije. Svoje pozicije ne branite.

3. Kreirajte čim več opcij za rešitev problema. Uporabite brainstorming
4. Uporabite objektivne kriterije za izbiro opcij

Vaša retrospektiva

Ko se boste naslednjič znašli v konfliktu, opazujte sebe, katero pozicijo ste si izbrali. Je to vaš resnični interes? Zakaj želite doseči ta cilj? Kaj je resnični interes nasprotne strani? Zakaj on želi doseči ta cilj?

11 Priprave na pogajanje

Na reševanje konflikta se je treba pripraviti. Videli smo že, da vsako reševanje konflikta v smeri win-win vključuje pogajanja. Priprave na pogajanja pa so proces in ne morebiti enkratno dejanje, ki vključuje 7 korakov. Le ti nam pomagajo, da se korak za korakom približamo win-win situaciji. Kadar je konflikt velik, se večina nas zastavi vprašanje kot je: Kako naj rešim ta konflikt? Toda to ni pravo vprašanje, saj lahko povzroči preveč stresa. Pravo vprašanje je, kje naj začnem reševati konflikt? In tukaj nam 7-stopenjski proces lahko zelo pomaga.

Preden pa se lahko začnemo pogajati korak za korakom, pa mora biti zadoščeno najmanj dvema pogojema:

1. Biti moramo sposobni natančno opredeliti vprašanje/problem, ki ga bomo naslavljali v pogajanjih.
2. Druga stran se mora biti voljna pogajati z nami.

Kaj naj bo torej, ko je zadoščeno zgornjima pogojema, prvi korak pri reševanju konflikta, če resnično želim win-win situacijo?

11.1 Korak 0 - orazumimo čustva

Pravzaprav je dobro začeti s korakom 0. Spomnimo se na vrtinec čustev, ki se pojavijo v vsakem konfliktu. Korak 0 vključuje delo s čustvi. Če smo preveč čustveno vznemirjeni, je priporočljivo, da se najprej pomirimo, ozavestimo in orazumimo čustva. Močna čustva nam namreč meglijo pogled v prihodnost, saj zahtevajo, da se ukvarjamo s preteklostjo, ki pa je ne moremo spremeniti. Lahko pa vplivamo na prihodnost, toda za to se moramo čustveno pomiriti in začeti racionalno razmišljati, kaj si želimo v prihodnosti.

11.2 Korak 1 - jasna opredelitev problema

Nato lahko preidemo k prvemu koraku, ki predstavlja jasno definicijo problema/vprašanja. Kaj vas je zmotilo in zakaj vas je zmotilo, kar vas je zmotilo. Spomnimo se na Deusovo definicijo konflikta, ki pravi da je konflikt neudobna različnost. V prvem koraku torej definiramo kaj je ta različnost in zakaj mi je pri tem neudobno? Definirati problem na takšen način še zdaleč ni lahko, je pa prvi korak silno pomemben, saj vpliva na vse

nadaljne korake v procesu pogajanja v smeri win-win. Zatorej nekaj smernic za učinkovito definiranje problema:

- Izrazite svojo zaskrbljenost glede sedanjega in prihodnjega vedenja. Ne ukvarjajte se s preteklim vedenjem, ker je ne morete spremeniti. Imate pa možnost vplivati na prihodnost. Kaj si želite v prihodnosti? Pomaga, če svojo zaskrbljenost izrazite na glas samemu sebi.
- Ne vpletajte v definicijo problema čustev in/ali odnosa katerikoli osebe (sebe ali druge). Vemo, da čustva vplivajo na naše vedenje in spreminjajo odnos, prav tako kot odnos vpliva na čustva in spreminja naše vedenje. To je lahko začaran krog in tako ne bomo nikoli dobro opredelili problema. Čustva preprosto niso predmet pogajanj, ker jih ne moremo nadzorovati, zato se osredotočimo zgolj na želeno vedenje v prihodnosti.
- Ne vpletajte v definicijo problema osebnosti ali karakterja druge osebe. Velikokrat v mislih obsojamo drugo osebo, mislimo npr. da je oseba lena, nesramna, hudobna...Tudi karakter oz. osebnost nekoga ni stvar pogajanj. Osredotočite se le na vedenje, ki ga lahko opišete in argumentirate.
- Pri definiciji problema je dobro na koncu še enkrat preveriti: Bo želeno vedenje, ki smo ga oblikovali, resnično rešilo moj problem? Preverjanje je potrebno, saj se lahko pri prvem koraku pri stranskih vratih hitro prikradejo čustva, ki nas potiskajo v preteklost in meglijo pogled v prihodnost, obsojanje karakterja druge osebe oz. temeljna napaka pripisovanja...
- Ko vse to storite, je dobro, da si problem zapišete, kar vam omogoča, da o njem objektivno razmišljate.

Pri izražanju naše zaskrbljenosti glede sedanjega in prihodnjega vedenja lahko uporabimo dve formuli, ena je mehkejša in bolj primerna za intimna razmerja, druga je bolj trda in primernejša za konkretna poslovna okolja.

Mehka formula se imenuje XYZ formula in vključuje uporabo JAZ-izjav: **Ko (narediš to in to)_____ , se počutim _____**. Npr.

“Ko povzdigneš glas, se počutim osramočenega.”

“Ko si nadrla natarja, sem se počutil prizadeto.”

Nekoliko trša verzija, ki se uporablja v poslovnem svetu, pa gre takole: **(Naredil si...)_____ in to zame predstavlja problem, zato ker_____**.

“Nadrla si pacienta in to zame predstavlja problem, zato, ker bom jaz odgovarjal za morebitne pritožbe”.

“Nadrla si natakarja in to predstavlja zame problem, ker vsak dan hodim sem na malico.”

11.3 Korak 2 - jasna identifikacija in ovrednotenje ciljev

Določite vaš tematski cilj in razmišljajte o interesih, ne o pozicijah. Pomislite kaj želite doseči, kaj je vaš glavni cilj.

Pomislite tudi na odnosni cilj, kako bo le ta vplival na vaš tematski cilj, saj je ta v konfliktu praviloma bolj pomemben kot tematski. Vprašajte se, kakšen odnos želim imeti z osebo v prihodnosti,

Kaj pa identitetni cilj? Kako želim biti obravnavan tudi sam v konfliktu, kako želim, da me druga stran vidi...?

Pomemben je tudi procesni cilj; čez kakšen proces želite iti, da rešite ta problem?

In nenazadnje pomislite, kako so ti cilji med seboj povezani oz. kako vplivajo drug na drugega?

11.4 Korak 3 - odločitev za reševanje konflikta s pogajanjem

Preden se odločite za reševanja konflikta s pogajanjem:

- pomislite kako je druga stran soodvisna z vami. Kakšno moč imate v konfliktu in koliko jo uporabiti.
- pomislite tudi na trenutno kontekst, je čas in kraj primeren za reševanje konflikta?
- pomislite na odnos, kakšna je narava odnosa z drugo osebo? Je le ta primeren za pogajanja?
- pomislite tudi na tveganja pri soočenju z drugo osebo. Ko damo problem na mizo, ga ne moremo več vzeti nazaj.
- definirajte BATNO - najboljšo alternativo pogajalskemu dogovoru
- sprejmite odločitev. Ni treba hiteti z njo, toda tudi ne zamujati. Odločitev je preprosto treba sprejeti.
- sprejmite tudi polno odgovornost za sprejeto odločitev

11.5 Korak 4 - Povabite drugo stran na pogajanja

Če ste naredili vse štiri korake od 0-3, imate dobro agendo za reševanje konflikta. Toda druga stran pa še ne. Če le ta ne bo prišla pripravljena, verjetno pogajanja ne bodo stekla. V tem koraku z drugo osebo organiziramo sestanek za pogajanja.

To naredimo osebno in na štiri oči, nikakor pa ne preko maila.

Bolje kot o konfliktu, je govoriti o problemu.

Jasno mu predstavimo problem ter cilj pogajanj: iščete rešitev, ki bo zadovoljila obe strani.

Vprašajte se, kdaj v določenem časovnem okviru, je zanj najbolj primeren čas za srečanje?

Vaša retrospektiva:

Pomislite na tri konflikte, ki ste jih izkusili v zadnjem letu dni in razmislite, kako ste vi definirali zgornja vprašanja in kako jih je definirala druga stran?

12 Reševanje konflikta s pogajanj

12.1 Korak 5: Izvedba sestanka

Le ta se začnejo z izvedbo sestanka, kar bi lahko imenovali tudi 5 korak v zasledovanju win-win rešitve. Zatorej nekaj priporočil in usmeritev:

1. Na sestanek vedno pridemo pripravljeni!

- Na sestanku pojasnimo naše videnje situacije
- Ponudimo sugestije, pri čemer pazimo, da nismo preveč vsiljivi
- Poslušajte, kaj vam bo druga stran sporočila o svojih pogledih, občutkih in sugestijah

2. Če ste vi sklicali sestanek, potem prevzemite vodenje sestanka

- zahvalite se drugi osebi, da je sprejela povabilo na sestanek
- jasno predstavite namen sestanka in predlagajte agendo
- vprašajte drugo stran, kako želi nadaljevati

Če oseba zavrača vašo agendo in hoče govoriti najprej o svoji oz. se pritožuje, ji prisluhnite, toda ne odstopajte od svoje agende.

12.2 Korak 6: Sklenite moralno pogodbo

Glavni cilj pogajanj o reševanju konflikta je, da sklenete tako imenovano moralno pogodbo ki pa je možna le, če je

- dogovor jasen
- naslavlja prostovoljnost vedenja
- se obe strani nedvoumno strinjata o reševanju konfliktne situacije

In kako torej skleniti moralno pogodbo?

Jasno navedite dogovor in preverite, če ga je druga stran enako razumela kot vi?

Preverite z drugo stranjo, če dogovor resnično naslavlja prostovoljno vedenje?

Vselej na kondu vprašajte drugo stran, če se strinja z dogovorom in če se, tudi vi potrdite, da se strinjate z dogovorjenim.

V nekaterih situacijah je koristno tudi, da se dogovorite kdaj in kje boste preverjali izpolnjevanje dogovora.

Kaj pa če:

- se obe strani v pogajanjih strinjata, da win-win rešitev ni mogoča? V tem primeru je kompromis dobra rešitev, čeprav sodi med disfunkcionalne strategije reševanja konflikta
- če ne morete najti nobene sprejemljive rešitve? Tudi to se zgodi, vsi konflikti namreč niso rešljivi? V tem primeru ste pred odločitvijo, da dovolite, da se konflikt poglobi ali pa se odločiti stopnjevati konflikt, popustiti oz. odnehati, zapustiti situacijo, prekiniti odnos ali se odločiti za razvezo.

12.3 Korak 7: Izvajanje moralne pogodbe

Ta korak je najdaljši in najtežji. Sedaj morata obe strani izvajati dogovorjeno. Ta korak ni lahek, saj moramo brzdati svoje vedenje.

Najprej poskrbimo, da bomo mi izkazovali dogovorjena vedenja

Bodimo pozorni, da tudi druga stran izkazuje dogovorjena vedenja. To ni nezaupanje, niti pretiran nadzor. Vsekakor pa moramo od časa do časa preveriti izvajanje dogovorjenega

Če druga stran izpolnjuje dogovor, to naslovite in ji izkažite hvaležnost. Človek namreč za utrjevanje vedenja potrebuje ojačevalce in pohvala je odličen ojačevalec novega vedenja.

Kaj pa če:

- druga stran delno ali v celoti ne izpolnjuje dogovora? To se pogosto zgodi. V takšnih primerih bo potrebno še več pogovora, kjer drugo stran opozorite, da se ne drži dogovora.
- druga stran tudi po večkratnih pogovorih ne izpolnjuje dogovora, čeravno vedno znova in znova obljubi? V tem primeru se boste morali na določeni točki znova odločiti ali boste stopnjevali konflikt, odnehali ali zapustili situacijo.
- imate vi težave pri izpolnjevanju dogovora oz, so nastopili problemi, ki jih niste predvideli? Tudi v tem primeru je dobro organizirati nov pogovor in drugi strani razložiti, kaj se dogaja ter poskušati redefinirati dogovor.
- se zgodi, da reševanje konflikta prizadane čustva katerikoli strani, pride do nezaupanja oz. transgresije? Potem je potrebno *zdravljenje*, predvsem v obliki odpuščanja.

Vsi ljudje smo različni, vsaka situacija je različna zato še vedno obstaja tveganje, da konflikt, četudi naredite vse prav, ne bo rešen. Pri reševanju konfliktov lahko vplivamo na

rezultat, toda nikoli ne moremo imeti absolutnega nadzora nad rezultatom. Zatorej ne imejte prevelika pričakovanja, vsekakor pa lahko vselej zelo izboljšate situacijo. Če boste sledili vsem 7 korakom, ste lahko prepričani, da ste naredili vse, kar je bilo mogoče iz vaše strani, za uspešno rešitev konflikta.

Vaša perspektiva:

Izberite manj zahtevno konfliktno situacijo in preiskuhajte proces reševanja konflikta s pomočjo 7 korakov.

13 Pomoč vpletenim v konflikt

Veliko smo že zapisali o tem, kako si pomagati ali kje najti pomoč v konfliktni situaciji. Včasih pa se znajdemo tudi v nasprotni vlogi, koi nas drugi, vpleteni v konflikt, prosijo za pomoč. To so lahko naši najbližji, sodelavci, vodja, skratka nekdo, s katerim smo večinoma teseneje povezani, in soodvisni, nismo pa neposredno vpleteni v konflikt. Praviloma ljudje v takšnih situacijah želijo pomagati, nekateri že kar samodejno, ne da bi jih za to prosili. Zagotovo je lepo, če lahko komu pomagamo in nevtralna oseba, ki ni vpletena v konflikt, resnično lahko pomaga rešiti konflikt. Toda previdno, pomoč moramo posredovati pravilno in se izogniti disfunkcionalnim strategijam, s katerimi lahko naredimo več škode kot koristi.

13.1 Šteje že prisotnost

Predstavljajte si, da ste stopili v sobo sodelavca, ki je ravno sredi konflikta z drugim sodelavcem. Zelo verjetno je, da boste že s svojo prisotnostjo vplivali na to, da bosta sodelavca znižala tone, se hitreje umirila in začela poslušati drug drugega. Ni vam treba izreči niti besede, pa boste že nekoliko pomagali usmerjati proces reševanja konflikta v pravo smer. Strani v konfliktu bosta zagotovo bolje upravljali krivuljo vznemirjenosti. Kajpak pa obstajajo še boljši načini, kako ponuditi učinkovito pomoč.

13.2 Uporabite coaching

Kot najbolj učinkovita strategija se je izkazala uporaba coachinga, s pomočjo katerega pomagate vpletenim v konflikt prepoznati in razčistiti cilje, percpecije in začetno točko konflikta. Pri coachingu ne delimo nasvetov, temveč zastavljamo močna vprašanja, ki spodbudijo vpletene v konflikt, da prepoznajo možne rešitve.

Oglejmo si primer konflikta med sestrami Suzi in Marto in nekoliko starejšo Marico, ki so pripravljale zabavo za 50 obletnico poroke svojih staršev.

Suzi: Veš Marta, imam občutek, da mi Marica sploh ne zaupa pri organizaciji zabave. Od nje ne dobim nobenih informacij, ki jih potrebujem. Res sem mlajša od nje, toda sedaj smo vse odrasle, mar ne. To me ne samo frustrira, resnično me prizadane.

Marta: Vidim, da si vznemirjena, kar je razumljivo.

Suzi: Bi lahko ti govorila z njo?

Marta: Bolje bo, da ti sama govoriš z njo. Lahko pa ti pomagam pripraviti vse potrebno za pogovor.

Suzi (*malce nejevoljno*): No prav!

Marta: Razmisli, kaj resnično potrebuješ od Marice?

Suzi: (*nekaj časa tiho*) No, za začetek listo vabljenih...

Marta je v tem primeru Suzi ponudila pravo pomoč, pomagala ji je razjasniti njene potrebe oz. njene cilje v konfliktu, kaj sploh potrebuje od Marice. Spretno se je izognila pasti triangulacije, kjer bi prenašala sporočila od ene do druge strani. Postavila ji je močno vprašanje in počakala na odgovor. Uporabila je coaching. S pomočjo coachinga ne pomagamo iskati rešitev, temveč pomagamo osebi razmišljati in odločati.

13.3 Neformalno mediatorstvo

Drugi način pomoči vpletenim v konflikt je tako imenovano neformalno mediatorstvo. Tudi v vlogi neformalnega mediatorja ne rešujete vi konflikta, temveč ste pozorni na proces. So vpleteni predstavili cilje drugi strani, pridejo do besede, poslušajo, ko je potrebno poslušati... Največji uspeh mediatorjev (tudi formalnih) je, da se sprti strani začneta pogovarjati, pri čemer nikakor ne smer posegati v vsebino pogovora. Ponazorimo to s primerom srečanja treh sester, kjer Marta prevzame vlogo neformalnega mediatorja.

Suzi in Marica prijateljsko klepetata, ko se jima pridruži Marta in prinese na mizo prigrizek. Sestre si postrežejo, nakar začne pogovor Marta.

Marta: Krasno je, da smo se uspele sestati, zabava je tako rekoč za vogalom in čaka naš še kar nekaj stvari za pripraviti. Če sem prav razumela Suzi, potrebuješ nekaj informacij od Marice?

Suzi: Da, res je...

Marta (*opazi, da se je Marica nekoliko umaknila od mize*): Marica, si še z nami?

Marica: Da, seveda

Marta: Suzi, daj povej nam, kaj pravzaprav potrebuješ?

Suzi: No, najprej potrebujem listo vseh vabljenih, v nadaljevanju pa se moramo dogovoriti tudi za budžet...

Kaj je v tem primeru storila Marta? Pomagala je moderirati proces komunikacije med Suzi in Marico. Ni se vpletala v vsebino, le poskrbela je, da je Suzi sporočila svoje potrebe Marici in da je Marica to sporočilo tudi prejela. V celoti se je osredotočila na proces, da sta se lahko Suzi in Marica posvetili vsebini in zaključkom.

13.4 Prepoznavanje vzorcev ravnanja v konfliktu

Vzorci ravnanja vpletenih v konflikt lahko kajpak opazujete tudi kot coach ali kot neformalni mediator, vendar pa je to posebna vrsta pomoči, kjer se v prvi vrsti posvetite prepoznavanju splošnih vzorcev ravnanja kot pa spremljate sam proces konflikta.

Preden se odločite za tovrstno pomoč pa je priporočljivo, da preverite pogoje za tovrstno intervencijo. Le ta ni namreč lahka, uvrščamo jo med tako imenovane šok pomoči, zato se morata predhodno z intervencijo tretje osebe strinjati obe strani.

Pri uporabi te intervencije se morate tudi prepričati, ali si sprti strani resnično želita rešiti konflikt. Le takrat, ko se obe strani strinjata z vašo prisotnostjo ter vašo agendo, imate moč, da pomagate. Če se ena stran ne strinja oz. ni zavezana iskanju najboljše rešitve, je bolje, da se umaknete in ne intervenirate. Nudenje pomoči v konfliktu namreč ne pomeni, da prevzimate odgovornost za rešitev. Odgovornost za rešitev je vedno na strani neposredno vpletenih v konflikt. Lahko tudi preložite pomoč na čas, ko se bosta sprti strani zedinili in zavezali, k iskanju najboljše rešitev. V nobenem primeru pa v vlogi nudenja pomoči ne smete prevzeti večje odgovornosti kot tisti, ki jim pomagate.

13.5. Kaj pa vaše komunikacijske sposobnosti in motivi?

Preden se odločite za pomoč vpletenim v konflikt pa se vprašajte, ali imate za to potrebne komunikacijske sposobnosti kot so:

- Spretnost poslušanja
- Empatičnost
- Spretnost analiziranja situacije
- Oblikovanje močnih vprašanj
- Odprtost in poštenost
- Sposobnost pridobiti zaupanje

Poleg komunikacijskih sposobnostih se moramo vprašati tudi po motivih, zakaj pravzaprav pomagamo drugim.

Svetovno znani mediator Kenneth Cloke v svoji knjigi *The Crossroad of Conflict* predlaga štiri drzna, toda potrebna vprašanja, ki si jih naj zastavimo preden se lotimo intervencij pomoči vpletenim v konflikt in se tako izognemo nepravim motivom.

Vprašanja za prepoznavanje motivov za pomoč vpletenim v konflikt	
Pomagam drugim zato, ker s tem pomagam sebi?	<i>Če je odgovor da, vaša pomoč ne bo učinkovita in v takšnih primerih ne bi smeli ponuditi pomoči.</i>
Zadovoljujem svoje potrebe po izražanju hvaležnosti?	<i>Tudi to ni pravi motiv za nudenje pomoči.</i>
Želim tako okrepiti svojo samopodobo?	<i>Napačen razlog!</i>
Želim na ta način pridobiti nove prijatelje/zaveznike?	<i>Zlagana pomoč!</i>

Če na vsa zgornja vprašanja odgovorite ne, potem ste lahko bolj prepričani, da ste prava oseba za nudenje intervencije. Edini pravi motiv za nudenje pomoči vpletenim v konflikt so namreč vpleteni sami.

Preden pa se zares lotite pomoči, dobro definirajte svojo vlogo, ki jo boste igrali. Marta ni želela biti prenašalec sporočil, temveč pomagati Suzi prepoznati njene cilje. Ni se postavila na nobeno stran, temveč je ostala nevtralna. Nevtralnost vloge je zdaleč najpomembnejše merilo pomoči v konfliktu, zato zagotovite, da boste ostali nevtralni in po svojih močeh v enaki meri pomagali obema stranema vpletenima v konflikt.

13.6. Past triangulacije

Največja past v katero se lahko ujamete pri nudenju pomoči v konfliktu je past triangulacije oz. konfliktnega trikotnika. Oseba, ki vas prosi za pomoč, se vam lahko predstavi kot žrtev, v vas pa vidi rešitelja. Ni se lahko upreti skušnjavi, da kot močnejša oseba pomagamo na videz šibkejši osebi, torej žrtvi, ki to vlogo igra zavestno, še pogosteje pa nezavedno, toda posledice tovrstnega ravnanja so lahko zelo hude. Rešitelji, ki se borijo za pomoč žrtvi, nemalokrat padejo v nemilost pri obeh straneh v konfliktu ali celo hujše,

prevzamejo vlogo žrtve nase. Žrtvi ni potrebno biti žrtev, če tega sama noče. Kot že rečeno, velikokrat gre za nezavedne strategije, ki so bile osvojene v ranem otroštvu. Toda igranje vloge žrtve, kot smo že videli pri opisu disfunkcionalnih strategij ravnanja s konflikti, najbolj škodi žrtvi sami in njeni saopodobi. Igra se lahko kaj kmalu spremeni v resničnost.

Če želimo zares pomagati, moramo imeti ves čas pred očmi dejstvo, da to ni vaš konflikt, temveč "njihov", vi ste tam zato, da jim nudite pomoč, oni pa so tam zato, da ga rešijo.

13.7 Ko vas za pomoč prosi le ena stran

Učinkovite oblike pomoči vpletenim v konflikt so torej le coaching, mediacija in facilitacija. Lahko se vam zgodi, da vas le ena stran prosi za pomoč, ne da bi želela vplesti tudi drugo stran. V takšnih primerih lahko uporabite le coaching, pri tem pa se morate zavedati, da boste najverjetneje slišali le eno plat zgodbe in da bo vaša pomoč omejena. Lahko boste pomagali identificirati problem, prepoznati čustva, oblikovati cilje, celo pomagali pri odločitvi glede procesa reševanja konflikta, ne boste pa mogli pomagati v samem procesu, oblikovanje moralne pogodbe ter preverjanju dogovorjenega.

Poglejmo si primer pogovora dveh prijateljev, Boštjana in Janija, kjer Boštjan slednjemu opisuje svoje 3 mesečno razmerje s Sabino, za katerega ne ve kam vodi.

Boštjan: Veš, moje razmerje s Sabino je precej čudno. Vsak dan posebej sem v stresu. Recimo, včeraj me je vsa sladka povabila k sebi domov, v naslednjem trenutku, ko sva prispela, pa me je povsem ignorirala. Res ne vem, kaj naj si mislim.

Jani: A imaš Sabino resnično rad? Mislim, glede na ves stres, ki ga doživljaš ob njej?

Boštjan: Če sem iskren, jo imam rad. Samo ne želim si, da je najina veza kott "hladen posel", saj razumeš, kaj hočem povedati, mar ne?

Jani: Boštjan, si kdaj pomislil, da Sabinino obnašanje nima ničesar opraviti s teboj?

Morda je Boštjan res naredil temeljno napako prispisovanja, ko je spoznal Sabino, toda Jani se je izkazal kot odličen coach, ki je v pravem trenutku postavil močno vprašanje.

13.8 Načela mediacije in facilitacije

Kadar pa "zastopate", oziroma pomagata obema stranema v konfliktu, uporabite torej mediacijo ali facilitacijo, pa je dobro slediti štirim temeljnim načelom:

- Oblikovanje dogovora z obema stranema glede procesa reševanja konflikta, vaše vloge kot tudi vloge vpletenih v konflikt.
- Dosledno ločevanje procesa reševanja konflikta od njegove vsebine, ločevanje pogajanj od dogovora.
- Vzdrževanje odprte komunikacije in spodbujanje iskrenosti - skrivnosti ne bodo pomagale nikomur.
- Ustvarjanje prostora zaupanja

Vpletenima v konflikt v vlogi medatorja in facilitatorja pomagata tudi pri organizaciji srečanja ter usmerjata pogajanja. V procesu mediacije oz. facilitacije je dobro slediti preizkušenim usmeritvam.

- Srečanje vselej začnete z zahvalo strankam za zaupanje ter pohvalite pogumno odločitev za mediacijo.
- Ustvarite prostor zaupanja; to najbolje naredite tako, da obe strani zavezete k spoštovanju pravil mediacije. Najpomembnejše je, da se obe strani zavežeta, da se ne bodo dovoljeni osebni napadi; kjer dosledno ločujemo problem od ljudi
- Usmerjate proces pogovora, kot prikazuje primer neformalnega mediatorstva, kjer Marta spretno usmerja pogovor med Suzi in Marico.
- Zastavljajte vprašanja, da razjasnite percepcije in preverite razumevanje. Pri tem bodite pozorni, da stranki mediacije podajata odgovore druga drugemu in ne odgovarjata vam, kar se pogosto zgodi.
- Bodite pozorno na skladnost verbalne in neverbalne komunikacije oz. sporočil in kadar opazite neskladje, prosite za dodatno obrazložitev oz. zastavite vprašanje.

Poglejmo si pomen prepoznavanja neskladnosti verbalnih in neverbalnih sporočil v nadaljevanju neformalne mediacije v primeru Marte, Suzi in Marije.

Marta: Marica, Slišala si Suzi, da potrebuje listo vabljenih. Do kdaj lahko priskrbiš listo vabljenih?

Marica: V ponedeljek dobim vse naslove, potem pa jih moram v sredo še uskladiti z starši. Torej v sredo zvečer.

Suzi (*pogled povesi v mizo in zelo tiho reče*): No, v redu.

Marta: Suzi, ni videti, da je to zate v redu. Povej, do kdaj bi ti želela listo?

Suzi: Zadnji čas bi bil v ponedeljek. A veš kaj Marica, kaj pa če greva v ponedeljek skupaj do staršev in uskladimo listo?

Marica: Da, to bi šlo. Dobra ideja.

- Usmerjajte obe strani, da ostaneta osredotočeni na vsebino konflikta in se ne odmikata od njega.
- Preprečite, da bi se vsebina konflikta multiplicirala. Rešujemo dogovorjen konflikt in ne morebitnih drugih oz. nikakor ne iščemo novih "idej" za konflikt.
- Usmerjajte strani, da opišeta svoje percpcije kot tudi občutke. Vse to je potrebno dati na mizo.
- Povabite obe strani, da prispevata k rešitvi in podata svoje sugestije predlogov rešitev.
- Če se pogovor preveč razvname oziroma postane preveč kompleksen, ga lahko razstavite na posamezne dele in rešujete eno stvar na enkrat.
- Spoštujte izražene občutke obeh strani, toda ohranite svoj ton in poskrbite, da ne bo vznemirjenost preveč eskalirala. Ostanite mirni.
- Ko strani dosežeta dogovor, se prepričajte, da ga razumeta in potrdirta strinjanje z njim, tudi kar se tiče prihodnjega vedenja in aktivnosti.
- Nenazadnje pa še preverite, kakšna je vaša vloga pri tem, kar sledi po sprejetju dogovora oz. kakšna je vaša vloga pri spoštovanju dogovora.

Z upoštevanjem teh usmeritev resnično lahko pomagate usmerjati komunikacijo k rešitvi konflikta.

13.9 Nudjenje pomoči v obliki ocene vzorcev ravnanja v konfliktni situaciji

Učinkovito pomoč lahko nudite tudi z oceno vzorcev ravnanja v konfliktu. Če se vname konflikt trikrat ali celo večkrat zaradi iste stvari, verjetno ne gre za problem vsebine konflikta temveč za problem vzorcev ravnanja s konflikti. Tudi v tej obliki pomoči je potrebno najprej vsem vpletenim pojasniti, kakšna je vaša vloga. Tokrat se ne boste ukvarjali s procesom, temveč pomagali oceniti vzorce ravnanja s konflikti.

Tovrstno pomoč je večkrat uporabljena v primeru reševanja problemov na poslovnih sestankih kot tudi v primeru skupinskega konflikta. Oceniti vzorce ravnanja v konfliktu pomeni v opazovanje, opisovanje in analiziranje vzorcev interakcije in medosebnih odnosov in ravnanj v procesu konflikta z namenom diagnosticiranja problema in zagotovitve pravega razumevanja le tega.

Za oceno vzorcev ravnanja v konfliktu zato potrebujete od vseh vpletenih čim več informacij o tem, za kaj sploh gre v konfliktu in kakšne so njihove percepcije tega konflikta in kakšni so njihovi pogledi na rešitev. Glavno orodje za oceno vzorcev so vprašanja, to pa tudi pomeni, da je ocena vzorcev že intervencija sama po sebi, saj lahko z analiziranjem vzorcev vplivate na pričakovanja vpletenih, lahko celo povečate krivuljo vznemirjenosti...toda z jasnim ciljem, da pomagate skupini ali posameznikom diagnosticirati resnični problem? Ocena vzorcev zahteva precej spretnosti in opredvsem jasno razumevanje vaše vloge iz strani vseh vpletenih v konflikt.

Velja si zapomniti:

1. V konfliktu lahko pomagate drugim s pomočjo coachinga, mediacije ali facilitacije.
2. Jasno predstavite svojo vlogo nudenja pomoči v konfliktu (ste coach, mediator ali facilitator)
3. Spoštujte zaupanje, ki so vam ga vpleteni v konflikt izkazali s tem, da so vas prosili za pomoč.
4. Bodite pozorni na pasti v katere se lahko ujamete pri nujenju pomoči drugim v konfliktu:
 - Prepričajte se, da je vaš edini motiv pomagati drugim rešiti konflikt (brez skrite agende v ozadju)
 - Ostanite nevtralni. Nagibanje k eni ali drugi strani je nedopustno.
 - Zavedajte se svojih omejitev pri nujenju pomoči. To je zahtevna naloga in tudi usposobljeni mediatorji, coachi in facilitatorji včasih naredijo napake. Navkljub zahtevnosti, pa je vaša pomoč ob spoštovanju splošnih načel, lahko zelo koristna.

Vaša retrospektiva:

Spomnite se zadnjega primera, ko vas je nekdo prosil za posredovanje v konfliktu in si odgovorite na vprašanja:

- kako ste se tega lotili?
- ste zaznali poskus triangulacije?
- ste uporabili mediacijo ali coaching?
- ste ostali osredotočeni na proces in se niste vpletali v vsebino?
- kaj bi (sedaj ko ste prebrali ta članek) storili drugače?

Literatura

Aronson, E., Wilson T.D., Akert, R.M. (1999). Social Psychology.

Baruch Busch, R. A. (2010) Obljuba mediacije - Odzivanje na konflikt z opolnomočenjem in priznavanjem, Zavod Rakhmo

Cloke, K. in Goldsmith, J. (2012) Razreševanje osebnih in organizacijskih konfliktov

Dues, M. (2010). The Art of Conflict Management (Audiobook), The Teaching Company, LLC

Iršič, M. (2010): Mediacija. Zavod Rakma

Lamovec, T. (2007): Mediacija, Socialno delo, št. 1-2/20197, str. 65 - 66.

Metelko, T. P. (2018): Mediacijske tehnike in veščine 1-50, PRO CREATHOR

Ristin, G. in Hajtnik, Z. (Ur.) (2011) Mediacija v teoriji in praksi, Društvo mediatorjev