

Reševanje konfliktov - veščine v medosebnih odnosih za dobro (so)delovanje

doc. dr. Polona Selič, univ. dipl. psih.

Katedra za družinsko medicino, Medicinska fakulteta Univerze v Ljubljani
Poljanski nasip 58, Ljubljana 1000

Prirejeno po: SELIČ, Polona. Veščine v medosebnih odnosih za dobro delovanje tima = Efficient teamwork-related interpersonal skills. V: KOPČAVAR GUČEK, Nena (ur.), PETEK, Davorina (ur.). *Kakovostna obravnava bolnika v družinski medicini : (interna, družina, psihiatrija, nevrologija, dermatologija, potovalna medicina, duševno zdravje mladostnika, slikovna diagnostika, delavnice) : zbornik predavanj : 38. strokovno srečanje timov, Ljubljana, 25.-26. 5. 2012*, (Družinska medicina, Supplement, 2012, 10, 2). Ljubljana: Združenje zdravnikov družinske medicine: Zavod za razvoj družinske medicine, 2012, str. 107-114.

1 Učinkovito sporazumevanje

Za učinkovito sporazumevanje je potrebno tisto, kar je generalizirano, konkretizirati (vključevati možnost izjem ter omejiti izjave na konkretne primere), kar je izpuščeno, dopolniti (zaradi večje jasnosti je potrebno vključiti konkretne osebe, navajati vzroke, opisovati možne posledice in navedene strani primerjati), vse subjektivne predsodke pa preveriti (preverjanje ob pomoči metakomunikacije in komunikacijskega feedbacka in razjasnjevanje v dialogu). Pri medosebnem sporazumevanju igra pomembno vlogo skladnost med besednim in nebesednim jezikom. Prepričljiv govorec* je tisti, pri katerem so nebesedna sporočila skladna z besednimi, ko nebesedna sporočila podprejo besedna ter potrdijo vsebino, ki jo sporoča z besedami.

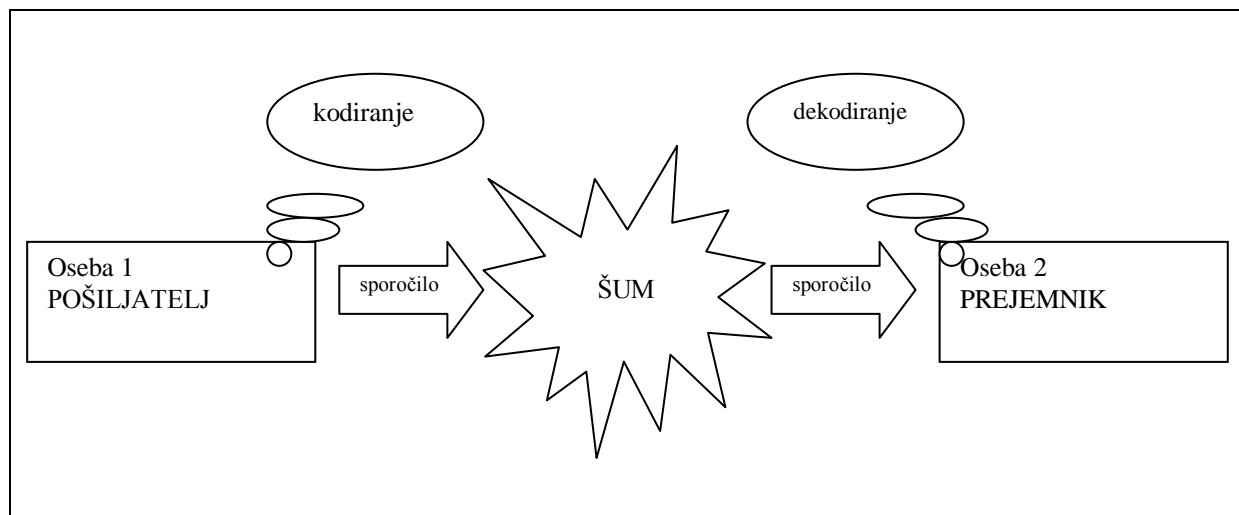
POŠILJATELJ SPOROČILA	namen misel kodiranje poslano sporočilo mehanične motnje semantične motnje sprejemanje signala dekodiranje interpretiranje sprejeto sporočilo	PREJEMNIK SPOROČILA
--------------------------	--	------------------------

Slika 1: Proces od pošiljatelja sporočila do prejemnika sporočila

Proces usklajevanja besednih in nebesednih sporočil poteka v treh stopnjah:

- ozaveščanje, prepoznavanje svojega in tujega nebesednega vedenja med sporazumevanjem
- pogovor, verbalizacija
- metakomunikacija.

* ko sta v besedilu uporabljeni moška in/ali ženska oblika, gre vseskozi za »osebo«



Slika 2: Razširjeni linearni model komunikacije

Ker so nebesedna sporočila večpomenska, se je mogoče izogniti nepravilni interpretaciji le z besednim preverjanjem, ki vključuje skupno pojasnjevanje neuskklajenosti, vzajemno uglaševanje ter pojasnjevanje napačno interpretiranih verbalnih in neverbalnih sporočil.

2 Ovire v sporazumevanju

Sporazumevanje je lahko neuspešno tudi zaradi ovir:

- Fizični dejavniki in mehanične ovire lahko otežijo ali onemogočijo komunikacijo.
- Semantične ovire so vezane na pripis pomena, ki ostaja v mislih govorca in prejemnika sporočila in ne v besedah samih. Tako se lahko zgodi, da prejemnik pripiše besedam svoj (drugačen) pomen.
- Psihološke so posledica predsodkov, vrednot in stališč posameznika.
- Ovire v procesu zaznavanja in filtriranja so v tesni povezavi s psihološkimi ovirami, saj je filtriranje povezano s kognitivnimi funkcijami/procesi. Pri filtriranju so temeljnega pomena predpostavke, vnaprejšnje domneve, ki jih imamo. Predpostavke vplivajo na to, kako zaznavamo in komuniciramo z različnimi ljudmi (npr.. z *Albancem in Kitajcem bi po vsej verjetnosti komunicirali drugače – vendar ne le na ravni besednega jezika*).

3 Medosebni konflikti

Konflikt je trčenje dveh ali več motivov, ki ga spremljajo občutki nezadovoljstva, jeze ali besa, zaskrbljenosti, nezaupanja in sumničenja v tuje namere. Konflikte doživljamo v različnih življenjskih obdobjih in različnih vlogah, kot medsebojno nasprotovanje potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja.

Konflikti so sestavni del boja za središčno mesto v odnosu (*kdo je v odnosu bolj pomemben*), pojavljajo se v prizadevanju za varnost in gotovost (*kako se v odnosu počutiti varno/e*), vključeni so v boj za prevlado (*kdo dominira v odnosu*) in za osebno integriteto v odnosu (*kako sebe ohraniti v odnosu*). Konflikt nastane vselej, ko želje, pričakovanja, potrebe, stališča, mnenja dveh (ali več) posameznikov v sporazumevalnem odnosu niso skladna.

3.1 Vrste konfliktov

Konflikte delimo glede na število vključenih oseb:

- Konflikti v skupini - konflikti glede stanja, glede moči, konflikti interesov, zaradi vizije in poslanstva skupine, konflikti zaradi poslušnosti in vdanosti, zaradi načinov vodenja ali razporeditve dobrin ter konflikti glede pomembnosti.
- Medosebni konflikti – interpersonalni konflikti - konflikti vrednotnih sistemov, motivacijski in čustveni konflikti; konflikti med različnimi opredelitvami realnosti (*konflikti med mojimi željami in vrednostnimi opredelitvami drugih, konflikti med mojimi opredelitvami in dejstvi drugih, konflikti med mojimi motivi in občutki drugih ter konflikti med mojimi dejstvi in motivi drugih*).
- Notranji konflikti posameznika – intrapersonalni konflikti - konflikti med željo in prepovedjo, med privolitvijo in strahom pred kaznijo, med željo in možnostjo, konflikti med različnimi željami, zaradi različnih vrednot; konflikti med vrednotami in možnostmi, konflikt avtentičnosti (pravi jaz, resničnost) ter konflikt med dejstvi in notranjimi resničnostmi.

Razlikujemo tudi konstruktivne in destruktivne konflikte:

- Konstruktivni konflikti - pri reševanju konflikta smo usmerjeni na interese in želje vključenih – spoštujemo potrebe posameznika po svobodi, moči, dostojanstvu; konflikt je jasno izražen, zato je dovoljeno njegovo reševanje; obe strani negujeta soodvisnost in se v procesu reševanja konfliktov bolje spoznavata, vpleteni v konflikt se odločijo za načelo prilagodljivosti s ciljem, da pridejo do rešitve, ki je obojestransko sprejemljiva, oziroma skrbijo za odnos.
- Nekonstruktivni konflikti - konflikt je usmerjen na zanikanje ali zatiranje psiholoških potreb drugih, osredotoči se na kritiko osebnosti in ne vedenja; cilj reševanja konflikta je ohranjanje osebne moči in lastnega ugleda; zaupanje ali moč, ki je bilo prej del odnosa, se uporabi za namene maščevanja, ponavlja se vzorec, ki temelji na nasilju ali različnih strategijah izmikanja.

Ločimo še **notranje** (*lahko nastanejo zaradi dveh različnih in privlačnih vsebin – »mučna izbira«, zaradi dveh različnih in odbijajočih vsebin, ali pa zaradi ene vsebine, ki je hkrati privlačna in odbijajoča – »dve plati medalje«*), **zunanje** (*dve ali več oseb z različnimi neuglašeni željami in aktivnostmi*) **latentne** (*pojavi se, ko se posameznik ne zaveda svojega neujemanja*), mešane konflikte (*kombinacija zunanjih in notranjih konfliktov*) ter konflikte zaradi sprejemanja ali ogibanja konfrontaciji.

3.2 Vzroki za nastanek konfliktov

Vzroki konfliktov so lahko različna in popačena prepričanja ali problemi zaradi frustriranosti in različnih vrednotnih orientacij. Konflikti lahko nastanejo zaradi konfliktnih odnosov in čustvovanj ali zaradi agresivnosti v vedenjskih programih (vzorcih) posameznikov.

Vzrok konfliktov lahko izvira iz osebe same:

- napačna presoja resničnosti (*vidimo nekaj drugega, kot je realno*)
- nepoznavanje samega sebe (*lastni odzivi nas presenečajo, imamo napačno sliko o sebi, primanjkuje nam uvida v svoje vedenje*)
- nenadzorovana čustva, povezana s poznavanjem samega sebe (*pomanjkanje zmožnosti samonadzora*)

- tesnoba
- predsodki, netolerantnost in pomanjkanje humorja.

Konflikti imajo tudi komunikacijske vzroke. To so semantični nesporazumi, zamenjava komunikacijskih ravni, neprimerni čustveni odzivi, nebesedna spremljava, neusklajenost med besednimi in nebesednimi sporočili, amorfni stil komuniciranja (brezosebno komuniciranje), fragmentarni stil komuniciranja (nepopolnost sporočil), reaktivni stil komuniciranja (defenzivna ali ofenzivna sporočila), simetrična eskalacija (medsebojno tekmovanje in rivalstvo) ter toga komplementarnost (fiksirane pozicije v komunikacijskih odnosih).

Vzroke za konflikte najdemo med komunikacijskimi problemi, kot so nejasna komunikacijska raven, prikriti boj za moč in pozicijo, anksiozna komunikacija, komunikacija ob napačnem času, različni interesi, različni čustveni problemi, nesposobnost enoznačnega izražanja čustev ter nerazumljive sociolingvistične kode.

3.3 Dejavniki v konfliktu

Ključni dejavniki konflikta so stranke v konfliktu (udeleženci konflikta), prostor in čas ter omejeni viri.

- Osebe v konfliktu

V vsakem konfliktu nastopata vsaj dve stranki. Lahko gre za posameznika, skupino ali organizacijo. Med strankama mora obstajati zavestni stik, kajti če ni stika, tudi ni konflikta.

- Prostor, področje ravnanja oziroma obnašanja

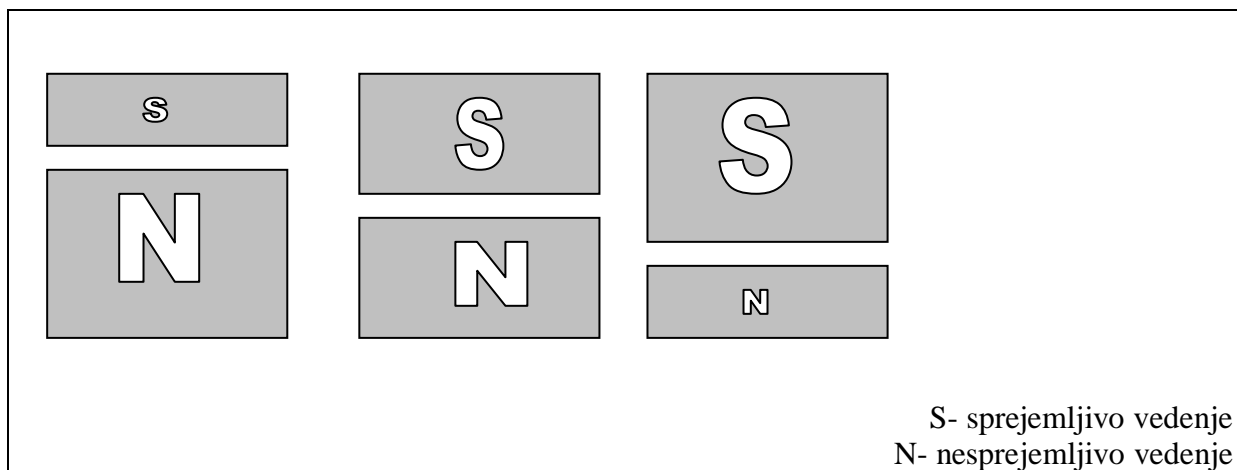
V določenem prostoru in času ima vsaka oseba svoj položaj, ki si ga prizadeva v prihodnosti spremeniti. Praviloma je možnih položajev več, vsak pa želi doseči takšnega, ki bi najbolj ustrezal lastnim interesom osebe, predvsem pa omogočal boljše zadovoljevanje njenih potreb.

- Viri

Za zadovoljevanje potreb oziroma uresničevanje interesov so možnosti omejene zaradi omejenega števila virov. Ena oseba ima tako lahko več virov le na račun manjšega števila virov, ki so na razpolago drugim.

4 Predpostavke za uspešno reševanje konfliktov

Ljudje imamo različne meje sprejemanja oziroma dopuščanja. Te meje se tudi pri posamezniku spreminjajo odvisno od njegovega razpoloženja (kadar smo slabe volje manj sprejemamo kot običajno in obratno), od časa dneva (na nekatere ljudi vplivajo tudi deli dneva – zvečer se npr. večkrat razjezijo) in od osebe, na katero se to sprejemanje nanaša (npr. *če med sestankom ne sodeluje Janko, me to ne moti, če pa je pasiven Miha, me to zmoti*).



Slika 3: Meje sprejemanja odvisne od posameznika

Za uspešno reševanje konfliktov so pomembni odkritost, medsebojno zaupanje, ob obojestranski pripravljenosti sprejemanja novih informacij, vztrajnosti in odločnosti, ter spoštljivost. Vsakdo ima temeljni občutek za osebno dostojanstvo. Izkazovano spoštovanje sogovorniku vliva občutek zaupanja, ki ni samoumeven. Ko smo z nekom v konfliktu in naša prepričanja in vrednote nasprotujejo sogovornikovim, je še posebej pomembno, da izkažemo ustrezno mero spoštovanja. Zaželeno je, da se ogibamo ravnanju »zmaga – poraz« in sprejemamo pošteno konfrontacijo. Zato je najbolje, da se poslužujemo načina »zmagam-zmagaš« oz. »jaz sem v redu-ti si v redu«. Pri reševanju konfliktov težavo ločimo od človeka (*ne obtožujemo ter analiziramo človeka, pač pa konkretne težave oziroma vedenje v določeni situaciji*), osredotočimo se na potrebe in želje, na pa na zahteve ter delujemo empatično (*ne sklepamo o njegovih namenih zaradi svojih strahov, ne krivimo drugega za svoje težave*).

6 Načini reševanja konfliktov

asertivnost	tekmovalnost	sodelovanje
	ogibanje	prilagajanje
neasertivnost	kompromis	
	nekooperativnost	kooperativnost

Slika 4: Načini reševanja konfliktov

S tekmovalnostjo skušamo nasprotnika prisiliti, da sprejme ponujeno rešitev. Ljudem, ki rešujejo konflikte s tekmovalnostjo, so zelo pomembni osebni cilji, medosebni odnosi pa ne, svoj cilj so odločeni doseči za vsako ceno. Ne zanimajo jih potrebe drugih in jim ne želijo ugajati. Ljudi delijo na zmagovalce in poražence, sebe uvrščajo med prve. Za tekmovalnost je značilen napad na sogovornika, ki ga zasujejo z argumenti, ali pa ga preplašijo, ko prikažejo svojo premoč.

Ogibanje je najbolj pasivno. Oseba ne išče rešitve, stiki se pretrgajo, saj odnos ni pomemben, prav tako potrebe in cilji. Ta način je značilen za tiste, ki so v preteklosti doživeli veliko porazov in si ne upajo več razreševati konfliktov.

Pri **kompromisu** ne postavljamo v ospredje ne svojih osebnih ciljev in ne potreb drugih, čeprav jih ne zanemarimo. Do kompromisa po navadi pridemo s pogajanjem. Kompromis se uporablja, kadar sta obe strani približno enako močni ter trajno soodvisni, odnosa pa ne želita prekiniti. Kompromis je marsikdaj najbolj ugodna razrešitev težav. Vsak izrazi svoje interese, želje in razkrije cilje brez strahu, da bo drugega prizadel ali mu vsiljeval svoje odločitve. Obe strani se dogovorita, kako bi rešili težavo in vsaka nekoliko popusti na poti do rešitve, ki najmanj slaba.

Sodelovanje je način »zmagam-zmagaš«, ko obe strani pridobita najugodnejšo rešitev. Gre za najbolj aktivni pristop h konfliktu, ki zahteva ustrezno prepričanje, da je skupna rešitev možna in smiselna. Ponavadi gre za skupni nadrejeni cilj, tako cilji kot odnosi med udeleženci so pomembni. Konflikti na ta način predstavljajo možnost za izboljšanje odnosov.

Prilagajanje je način, kjer je odnos na prvem mestu, lastne potrebe pa so postavljene v drugi plan. Ljudje, ki uporabljajo prilagajanje, si želijo, da bi jih drugi imeli radi, zato se jim tudi podrejujejo. Konflikte želijo hitro rešiti, saj jih je strah, da bi druge prizadeli in bi se medosebni odnos pokvaril. Menijo, da konflikt škoduje odnosu in zavoljo tega žrtvujejo lastne cilje.

Pri **posredovanju** nevtralna oseba pomaga vpletenu, da rešita problem. Gre za izhod v sili, kjer ponudimo določene (ne-skrajne) rešitve, posrednik pa izbere, katera je v celoti najbolj ustrezna. Posrednik ne sme biti povezan s temo konflikta, ne sme imeti predsodkov ter mora poznati pristop k reševanju konfliktov. Dobro je, če že na začetku prepozna skupne cilje udeležencev v konfliktu.

Izolacija in **ignoranca** sta načina zanikanja obstoja konflikta. Pretrgajo se stiki oziroma se v najmanjši meri ohranijo tam, kjer so nujno potrebni. Vsaka stran nadaljuje svoje delo po ustaljenih poteh.

Pomembno je, da se konflikti ne rešujejo z ignoranco, ampak postanejo način aktivnega delovanja, ki bo krepilo moč obeh strani.

6.1 Šest-stopenjska lestvica reševanja konfliktov v sodelovalnih odnosih

1. Opredelitev problema

Najprej je potrebno jasno opredeliti problem. Z opredelitvijo se morajo strinjati vsi udeleženci. Potrebno je tudi prepoznati vzroke, ki so privedli do konflikta (*kdaj, kje, kako, zakaj se je konflikt pojavil*). Da bo ta faza učinkovita, si je mogoče pomagati z vprašanji:

- *Ali je problem jasno definiran?*
- *Ali so vsi udeleženci predstavili, kako doživljajo problem, kaj jih moti?*
- *Ali so se med seboj poslušali brez obtoževanja, moraliziranja ali kritiziranja?*

2. Iskanje možnih rešitev

Zberemo kar največ možnih rešitev, ne glede na uresničljivost (rešitev ne vrednotimo), izčrpamo vse možnosti, kako bi problem lahko rešili. Vse možne rešitve zapišemo.

Pomagamo si z vprašanji:

- *Ali smo lahko nanizali rešitve, ne da bi jih vrednotili?*
- *Ali so vsi udeleženci povedali svoje primere rešitev?*

3. Vrednotenje rešitev

Ovrednotimo vse zapisane rešitve, tiste, ki se izkažejo za nesprejemljive, zavržemo, pri ostalih pa poiščemo pozitivne in negativne strani ter ocenimo ustreznost in izvedljivost. Pomagamo si z vprašanji:

- *Ali so vsi udeleženci utemeljili svoje rešitve?*
- *Ali smo nesprejemljive rešitve zavržli?*

Ta faza načeloma traja najdlje časa, je pa zelo pomembna.

4. Odločitev o najboljši izbiri

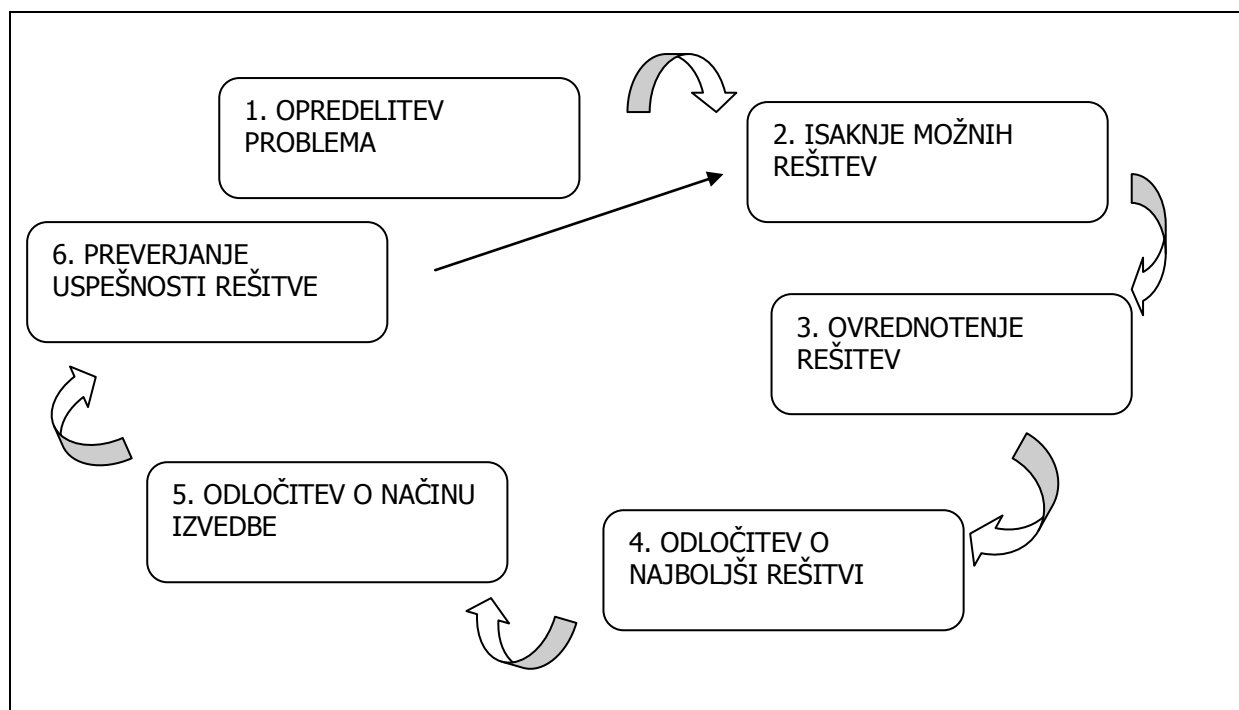
Določimo rešitev, ki je najbolj ustrežna za vse vpletene, kar dosežemo z argumentirano razpravo. Prepričati se moramo, ali so rešitev vsi razumeli in se z njo vsi strinjajo.

5. Odločitev o načinu izvedbe

V tej fazi se je potrebno konkretno dogovoriti o korakih uresničevanja izbrane rešitve (*kdo, kdaj, s kom, kako*). Nemoteni potek zagotovimo s tem, da preverimo, ali smo se dovolj natančno dogovorili, kako bomo rešitev izvajali, in te korake tudi zapišemo.

6. Preverjanje uspešnosti rešitve

Uresničevanje dogovorjenega preverjamo sproti, ko ocenjujemo tudi, ali nam izbrana rešitev še ustreza. Včasih se zgodi, da rešitev ni bila najboljša. V tem primeru začnemo iskati novo, bolj ustrežno.



Slika 5: Lestvica reševanja konfliktov

Vseh konfliktov ne moremo vedno obravnavati po tej lestvici, kadar pa gre za kompleksnejše težave, je uporaba lestvice zelo priporočljiva in učinkovita .

7 Učinki konfliktov

Pomembno je, da konflikt nadzorujemo, in da iz njega izide čim več konstruktivnih posledic. Konflikti neredko povzročajo pozitivne spremembe. Ključnega pomena so pristop/odnos do konflikta in načini reševanja.

7.1 Pozitivni učinki konflikta

Konflikt pomaga pri spoznavanju problema in iskanju rešitev, preprečuje stagniranje, spodbuja radovednost in spremembe, utrjuje identiteto posameznika ali skupine, oblikuje in ohranja skupino, jo razmejuje od drugih, izloča nakopičena sovražna čustva, prispeva k ohranjanju in vzpostavljanju ravnotežja v skupini, povzroči iskanje novih zavezništev in s tem novih povezav, omogoča realno merjenje moči skupini ter spodbuja razvoj. Konflikt lajša samospoznavanje, med reševanjem konflikta se gradi zaupanje, ki pogloblja odnose, ob konfliktu je mogoče sproti odpraviti/rešiti tudi druge probleme. Kadar sproži konflikt dajanje in sprejemanje spoštljivih povratnih informacij, narašča stopnja intimnosti med člani skupine.

7.2 Negativni učinki konflikta

Kljub možnim pozitivnim posledicam, imajo lahko konflikti tudi negativne učinke, saj razbijajo enotnost sistema, spodbujajo sovražna čustva med posamezniki in skupinami, povzročajo napetosti v skupinah in med skupinami, povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje (če se seveda zanj odločimo), rušijo kanale normalnega komuniciranja, odvrtačajo pozornost od ciljev in otežujejo njihovo doseganje. Zaradi konfliktov lahko izgubijo odnosi pristnost in globino oziroma slabijo in včasih tudi prenehajo, ob zanikanju ali ignoriranju konfliktov pa se ti kopičijo in nastajajo vedno novi.

8 Profesionalna vloga in konflikt

Vsaka profesionalna vloga prinaša možnosti za konflikte. Kadar pri timskem delu niso zadovoljene potrebe članov tima, če posameznik izraža potrebo po prevladi nad drugimi in ko se tim sooča z nasprotnimi stališči, pride do konfliktov. Vzroki večine konfliktov v delovnem okolju so:

- pomanjkljivo komuniciranje o tem, kaj je potrebno storiti
- premalo jasno opredeljene naloge in premalo jasno opredeljeno trenutno stanje
- vedenje sodelavcev, ki ne opravijo dodeljenih nalog
- vedenje vodij (pomanjkljive kompetence)
- nezdrava tekmovalnost
- neenotna merila vrednotenja rezultatov po obsegu in kakovosti
- izogibanje odgovornosti, neodgovorno vedenje
- nerazumna pričakovanja
- dajanje prednosti posameznikom (diskriminacija)
- govorice, ki se širijo, ker ljudje nimajo pravih informacij ipd.

Do konfliktov v timu pride tudi, kadar en član zastopa le svoje interese, na interese drugih pa se ne ozira, in če so člani tima zelo različni, njihove vloge pa niso dovolj natančno opredeljene.