

на тема:

Конфликти и фрустрации

www.MaturskiRadovi.NET

Содржина:

| | |
|--|----|
| Конфликти и фрустрации _____ | 3 |
| Поделба на конфликтите _____ | 5 |
| Значење на конфликтите _____ | 6 |
| Фази на развој на конфликтите во организацијата _____ | 7 |
| Реакции на конфликтите и фрустрациите _____ | 8 |
| Чекори на разрешување на конфликтите _____ | 12 |
| Извори на конфликти _____ | 13 |
| Методи на разрешување на конфликти во организацијата _____ | 16 |
| Користена литература _____ | 19 |

КОНФЛИКТИ И ФРУСТРАЦИИ

Активноста на човекот многукратно е определена, бидејќи врз активноста влијаат многу мотиви. И тогаш кога човекот ќе се определи за еден мотив, ќе му треба многу напор и досетливост како да го реализира мотивот. Некогаш и покрај снаодливоста на човекот не можат да се совладаат препреките кои стојат пред задоволувањето на мотивитите (студентот сака да оди на летување, но нема друштво, другиот нема пари). Многу пати човекот се чувствува фрустриран, оневозможен да ги реализира своите мотиви. Фрустрациите се непријатни состојби, полни со негативни емоции и го исфрлуваат човекот од вообичаеното однесување. Во такви случаи потребно е човекот да има едно разумно ниво на толеранција на фрустрацијата, за да не ја губи главата при првата препрека што ќе ја сретне. Толеранцијата на фрустрации, отпорност пред препреки се социјализира и воспитува во текот на предучилишната возраст.

Фрустрации

Оневозможен да ги задоволи своите потреби, фрустрираниот човек се однесува во зависност од мотивите и препреките кои стојат пред неговиот мотив.

Препреката може да биде *физичка*. Детето ја сака играчката, но таа е високо на полицата. Ученикот сака да се запише во училиште кое го нема во неговото место на живеење. Овој тип препреки не мора да е тежок, бидејќи со нешто повеќе снаодливост, препреките можат да се решат.

Препреката може да е во други луѓе, да е *социјална* по својата природа. Родители кои се професори со тешко срце се сложуваат синот да се запише и да учи занает. Социјалната средина очекува детето на такви родители да заврши факултет. Препреката се надминува со надминување на моралните норми и вредности на средината.

Тежок вид на препрека е онаа која се наоѓа во самата личност. Ученикот нема доволно музички талент, а сака да учи во музичко училиште. Бидејќи се бараат одредени особини навистина ништо не може да се преземи освен да се отстапува од препреката, а во текот на развојот на единката да не се негуваат лажни надежи во однос на способностите.

Конфликти

Конфликтите се значајна социјална појава, се јавуваат во тек на човековата интеракција, во која секој учесник креира различни индивидуални или групни интереси. Ограничените ресурси во остварувањето на личните или групните интереси, најчесто се преудслов поради кој настануваат конфликтите. Тие се нормален и неизбежен дел од секојдневниот живот, се јавуваат во семејството, помеѓу пријателите, соседите, соработниците, менаџерите, помеѓу групи различни по својата големина и структура, меѓу различни етноси, цели народи итн.

Негативниот став кон конфликтите е резултат на пораките што човекот ги прима во текот на животот од најразлични авторитети (родители, наставници), од другарите, од јавните медиуми и литературата, но и резултат на сопствените искуства. Негативниот став и разбирање за конфликтите се предрасуда која додатно оневозможува нивно успешно разрешување.

Најважните заеднички обележја на социјалните конфликти произлегуваат од самата човекова природа:

1. Конфликтите се нужна последица на заедничкото живеење на различни луѓе и групи (со различни интереси, потреби, ставови и очекувања). Конфликтите се извор на промени и развој, но и извор на уништување и разорување.
2. Однесувањето на конфликтите е детерминирано и од билошкиот аспект на човековата природа. Затоа секој напад на личниот интегритет предизвикува одбранбена реакција, најчесто во облик на противнапад.
3. Погледот кон светот, кон конфликтната ситуација, перцепцијата за спротивната страна, однесувањето во тек на конфликтот, е под влијание на културата т.е. од интерпретацијата на светот понудена од различни сегменти на културното милие на кое поединецот припаѓа. Анализата на конфликтот вклучува анализа на културолошки значења и сигнали и личните доживувања на индивидуата.

ПОДЕЛБА НА КОНФЛИКТИТЕ

Според критериумот на вредност, конфликтите можат да се поделат на *позитивни* и *негативни*.

- Позитивни (конструктивни) конфликти се оние кои се јавуваат помеѓу вработените и воопшто меѓу поединците надвор од институционални рамки со цел изнаоѓање на што подобро решение за актуелниот проблем.
- Негативен (деструктивен) конфликт се подразбира конфликт кој тежнее да ги наруши естаблираните вредности и работната атмосфера во организацијата, компанија или институцијата.

Според условеноста, конфликтите може да се поделат на конфликти кои се неизбежни и кои можат да се избегнат. Неизбежни конфликти се оние до кои се доаѓа поради различни перспективи, различни искуства и гледање на вредностите. Но, постојат и такви кои е полесно да се избегнат.

Според изворот каде може да се случуваат можеме да ги поделиме на:

- Интерперсонални - овие конфликти се случуваат меѓу поединци (сопруга - сопруг, родител - дете, колега - колешка);
- Интраперсонални - тие се конфликтите што се јавуваат во самата личност како спротиставени интереси (дали да се оди на семинар за време на викендот или да се остани со семејството);
- Интер-групни - тие се јавуваат како резултат на спротиставени интереси меѓу групи со различна големина и природа;
- Интра-групни - станува збор за конфликти кои се јавуваат меѓу припадниците на една група.

Според американскиот психолог, гешталтист, Курт Левин (1935 г.), постојат неколку видови конфликти.

Конфликт на двојно привлекување. Субјектот се наоѓа помеѓу два позитивни мотиви. Субјектот би го сакал и едниот и другиот, но треба да се определи. Ова не е тешка конфликтна ситуација, освен што, определувајќи се за еден мотив, оној другиот добива во вредноста. На пример, студентот кој треба да се определи помеѓу студиите на психологија и педагогија.

Конфликт на двојно одбивање. Субјектот се наоѓа помеѓу два негативни мотиви. Да може и двата би ги одбегнал, но мора да се определи за еден. Ќе се определи со тешка мака за оној кој моментално е помалку лош за него, живеејќи во страв додека не го пристигне она другото зло или надевајќи се чудо да го спаси од друго лошо. Ученик се плаши да бега од часот, а се плаши и да остане на часот, бидејќи слушал дека професорот испитува. Двете последици, бегање или слаба оценка се лоши, но мора да одбере една.

Ваквите ситуации, особено ако се повторуваат, можат да бидат и со последици по здравјето на човекот. Тој едноставно плашејќи се да одбере кој и да е негативен мотив, бега во болест. Доста психосоматски болести започнуваат на овој начин. Некогаш ваквите состојби го доведуваат човекот и во трајна работна неспособност. На пример, нашиов ученик може, исто така, да избега во болест, да добие грчеви во желудникот, повраќање и да мора да оди на лекар.

Конфликт на истовремено одбивање и привлекување. Субјектот се наоѓа пред мотивот кој во исто време е привлечен и непривлечен. Долго време невработен млад стручњак се наоѓа пред работа опасна за здравјето, меѓутоа, сепак, тоа е работа со редовни месечни примања. Детето го сака кучето, сака да го погали, но се плаши да не го гризне за рака.

Конфликтите од овој вид, исто така, не се лесни, можат да водат во психосоматски заболувања и нервози.

Значење на конфликтите

Под поимот конфликтно однесување се подразбираат определени активности кои ги презема една страна во конфликтот со намера да и се спротистави на другата страна.

Под "интереси" се подразбираат искажани или неискажани потреби и желби што произлегуваат од интеракцијата меѓу страните во конфликтот.

Кога се вели "заеднички интереси на страните", тогаш се мисли на настојувањето двете страни во конфликтот да добијат од нивната заемност. Во тој случај конфликтот и не постои.

Но, ако интересите се спротиставени, тогаш едната или двете страни сакаат да добијат на сметка на спротивната страна. Конфликтот е секогаш резултат на едновремено постоење на спротиставени интереси и на конфликтно однесување. Ако спротиставените интереси се придружени со однесување што не е конфликтно, тогаш конфликтот е прикриен. Ако, пак, конфликтот вклучува заеднички интереси, но во присуство на конфликтно однесување, тогаш конфликтот е лажен.

Конфликтите обично упатуваат на проблеми и лоши состојби. Тоа се манифестира во нарушувањата на односите меѓу луѓето што остава многу негативни последици. Честа е појавата на натпреварување меѓу вработени со намера да се стигне прв до иста цел и на тој начин да се задоволи некоја своја потреба наспроти интересите на друг.

Најчести извори на конфликти се ограничени ресурси - на пример, пари и време. Специфичен извор на конфликтите е моќта, која се гледа во однесувањето на некоја од страните.

Во зависност од изворот и карактерните особини на личноста се сретнуваат различни однесувања за конфликтот. Некои луѓе бараат начин да го избегнат. Друг начин на реагирање на конфликтот може да биде спротиставување, кое не е прифатливо за водачите. Тие не смеат да се закануваат и да покажуваат агресивно однесување. Единствена вистинска реакција за еден водач при појава на конфликт е отворено комуницирање. Успешното решавање на конфликтот води кон подобрување на односите и организациската клима, а расте чувството на припадност кон организацијата.

ФАЗИ НА РАЗВОЈ НА КОНФЛИКТИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈА

Во процесот на создавање на конфликти во организацијата се разликуваат неколку фази:

- I. Фаза на создавање на услови за конфликт или фаза на латентен конфликт. Во оваа фаза се случуваат процеси кои водат кон појава на конфликт, односно се поставува "сцена" за конфликти и се "раѓаат" потенцијалните причини. Мора да се нагласи дека во тек на оваа фаза само се создаваат услови за појава на конфликт, што не значи сигурна појава на конфликт.
- II. Фаза на перцепција и доживување на конфликтот или фаза на перцептирање и доживување на конфликтот. Во оваа фаза страните стануваат свесни за постоење на услови за конфликт, а потоа го перцепираат и доживуваат истиот. Преку процесот на перцепција учесниците го разбираат и емотивно се вклучуваат и го доживуваат конфликтот на емотивно ниво. Тогаш веќе чувствуваат анксиозност, бес, фрустрација и тензија. Во тек на оваа фаза, тие го интернализираат и персонализираат конфликтот, ја идентификуваат спротивната страна во конфликтот и развиваат негативни чувства кон неа. Меѓутоа, сеуште нема отворена акција кај ниту една од страните во конфликтот.
- III. Фаза на креирање на намери и акции или фаза на отворен конфликт. Во оваа фаза страните веќе се одлучуваат на акција против другата страна. Постепено ги формулираат своите интенции. Преку сопственото однесување и отворено ги покажуваат истите. Често се случува една страна да преземе драстична акција против другата страна, само поради лоша проценка на нејзините намери. Многу трагични настани се случуваат затоа што една страна погрешно ги интерпретира намерите на другата. Во вториот дел од оваа фаза намерите се трансформираат во однесување и отворено се покажуваат. Најчесто терминот

"конфликт" се интерпретира преку оваа фаза, кога учесниците активно делуваат со цел да го решат конфликтот и да ги остварат своите интереси. Акциите на учесниците во конфликтот може да бидат со различен интензитет од минорни несогласувања, до отворена физичка пресметка и борба на живот и смрт.

- IV. Фаза на последици на конфликтот или постконфликтна фаза. Откако конфликтот е надминат на некој начин остануваат одредени последици врз меѓучовечките односи и организација. Ако конфликтот е решен преку интерактивно решавање на проблемот кој го предизвикал и ако тоа е постигнато со активна партиципација и на задоволство на сите инволвирани страни, постојат големи шанси конфликтот да доведе унапредување на интерперсоналните односи и организациската клима. Но, ако конфликтот е надминат со потиснување или со победа на една од страните, постојат големи шанси во тек на оваа пост-конфликтна фаза да се појават негативни ефекти во организацијата.

Реакции на фрустрациите и конфликтите

Во конфликтните и фрустративните ситуации човекот може да се однесува реалистички или помалку реалистички, користејќи ги механизмите за одбрана на личноста. Реалистичко гледање значи решавање на ситуацијата во рамките на нормалното однесување, бидејќи сеуште конфликтите и фрустрациите не оставиле последици врз индивидуата. Индивидуата која е отпорна до извесен степен на овие ситуации е лице со повисоко ниво на толеранција и со пониско ниво на аспирации.

Во фрустративна или конфликтна ситуација може да го зголеми вложениот напор во разрешување на ситуацијата. Невработен кој лошо поминал на интервјуте за одредено работно место на кое конкурирал, за следното интервју ќе се подготви посериозно. Во ваква ситуација некој би реагирал со **промена на природот кон проблемот**. На пример, конкурентот за работно место ќе го смени начинот на комуникација, како и невербалната експресија, за време на интервјуте.

Друг начин на реагирање е **промена на целта** со некоја друга цел. На пример, самиот да започне бизнис.

Долготрајна фрустрација може да предизвика и **агресија** (физичка или вербална). Студентот може да му го фрли индексот на професорот или да се расправа со него поради сопствениот неуспех. Тоа ќе биде агресија како реакција на фрустрацијата. Доколку студентот нема смелост агресијата да ја искаже на изворот на агресијата, на професорот, тој може да ја поместува агресијата на некое недолжно лице или може да реградира во

однесувањето, што ќе биде нереалистички начина на реагирање на фрустрации и конфликти, наречени механизми на одбрана на личноста.

На долготрајна и упорна фрустрација човекот може да се однесува **дезорганизирано**, ригидно, иако знае дека со одреден начин на однесување нема успех, тој сепак го повторува секогаш истото однесување, што значи дека ги повторува грешките.

Стилови на реагирање на конфликтни ситуации

Сите потенцијални стилови на реагирање во конфликтна ситуација може да се групираат во три категории:

1. **Заедничко донесување на одлуки.** Страните на конфликтот настојуваат преку меѓусебна комуникација да ги постигнат целите кои ги наумиле. Два такви методи на разрешување на конфликти се **преговарање и медијација (посредување)** каде преговорите се одвиваат со посредство на трета страна.
2. **Одвоени акции.** Секоја од страните во конфликтот постапува по свои самостојно донесени одлуки.
3. **Арбитража од трета страна.** Трета страна (суд, директор, наставник, менаџер, родител..) одлучува како ќе се разреши конфликтната ситуација.

Како ќе се разреши конфликтот зависи од претходното однесување на страните во конфликтот, со напомена дека кога се зборува за "однесување во конфликт" најчесто се мисли на првата група на однесување, без оглед каква, помеѓу спротиставените страни околу предметот на интерес. За полесно да се разберат различните стилови на однесување, реагирање и разрешување на конфликти издвоени се два основни елементи: **грижа за себе и грижа за другите** кои постојат во скоро сите конфликти, а однесувањето на поединците е детерминирано од степенот на присуство на овие елементи. Грижата за себе и грижата за другите меѓусебно не се исклучуваат, тие се независни една од друга и даваат различни можности за однесување во различна конфликтна ситуација. Ваквиот модел овозможува четири потенцијални стилови на однесување кои една страна може да ги заземе во конфликтот и тоа:

1. **Повлекување** - страната во потенцијалниот конфликт не покажува никаква или покажува мала грижа да ги задоволи сопствените или туѓите интереси. По правило, таа воопшто нема ни да се вклучи во разрешување на конфликтот и ќе реагира со повлекување од конфликтната ситуација, додека проблемот продолжува да постои. Во основа на ваквиот стил на реагирање најчесто е стравот од конфликти, чувството дека секој конфликт е тежок и нерешлив.
2. **Попуштање** - стил карактеристичен за поединци кои повеќе водат сметка за туѓите потреби, отколку за сопствените, а најважно им е да ги задржат добрите односи со спротиставената страна.

3. **Наметнување** - поединецот води сметка само за сопствените интереси, а комплетно ги занемарува туѓите. Ваквото однесување наликува на првите модели на стилови на реагирање на конфликти каде грижата за себе и другите се поставени на "или/или" континуум, односно меѓусебно се исклучуваат (дистрибутивен модел). Па секое покажување на грижа за другите е знак на слабост и оди на штета на сопствениот интерес. Ова однесување често се означува и како натпреварувачко или компетитивно "позиционо преговарање" или ригиден стил.
4. **Решавање на проблемот** - страната во конфликтот води сметка и за сопствените, но и за туѓите интереси. Ова однесување се означува и како соработничко, кооперативно однесување, принципиелен стил или решавање на проблем, кој е најпрепорачлив и најефикасен пристап.
Во други интегративни модели, слични на моделот на двојна грижа, се воведува и петти стил на реагирање и разрешување на конфликти - компромис.
Компромис - настапува кога двете страни во социјалната ситуација делумно ги уважуваат и своите и туѓите интереси. Тоа е второ најдобро решение на конфликтите, во услови кога соработката (решавање на проблем) не може да се постигне.

Постапките на реакција на конфликтот можат да се групираат во три основни категории:

- избегнување;
- спротивставување и
- комуницирање.

Избегнувањето на конфликтот е карактеристично за луѓето што се повлекуваат од ситуацијата, го игнорираат проблемот и ги негираат чувствата предизвикани од конфликтната ситуација. Избегнувањето понекогаш оди дотаму што страната од конфликтот го негира фактот дека конфликтот воопшто постои или дека е самата емоционално вклучена во него. Ваквиот начин на реагирање го практикуваат страните што не се посебно заинтересирани за одржување на меѓусебните односи или пак не се доволно вешти со преговарање да дојдат до решение на конфликтот.

Избегнувањето како стратегија може да има и добри страни ако се користи непосредно по појавата на конфликтот, затоа што може да му потпомогне на поединецот, во конфликтот да ја стави сопствената лутина под контрола или да го заштити од агресивните реакции на другата страна. Меѓутоа, доколку избегнувањето остане единствен начин на реагирање, треба да се очекува дека ќе предизвика разочарување, сомневање во себе и стравување во врска со идните односи.

Луѓето што ги избегнуваат конфликтите губат со самото тоа што немаат доволно храброст да ги искажат своите чувства и убедувања и дозволуваат да бидат заплашени од

другата страна. Во таквата ситуација, загрозени се базичните психолошки потреби на личноста. Како резултат на тоа, оние што постојано ги избегнуваат конфликтите немаат ефикасна контрола над својот живот затоа што себеси се гледаат како жртви и нивните односи со другите постојано страдаат.

Спротивставувањето во конфликтот се карактеризира со заканување, агресивно однесување и лутење, кои се насочени кон другата страна. Ваквиот начин на реагирање вклучува и подмитување и казнување преку недавање пари, услуги и/или наклоност.

Стратегијата на спротивставување може да биде успешна само за агресивната страна во конфликтот, која на тој начин, "добива" додека другата страна "губи". Вообичаено е, при тоа, на агресивната страна да се гледа како на непријател што треба да се казни или на некој кому треба да му се "возврати". Како резултат на ваквиот исход, се јавува непријателство меѓу конфронтираните страни, што честопати предизвикува и насилничко однесување и му наштетува не само на противникот, туку и на онаа страна која ги превзема одмаздничките акции. Токму затоа, спротивставувањето секогаш продуцира конструктивни конфликти.

Комуницирањето е сосема различен начин на реагирање на конфликти. Се разликува од избегнувањето по тоа што на конфликтите гледа како на нормален дел од меѓучовечките односи, наместо како на знак за нешто лошо. Се разликува од спротивставувањето по тоа што, наместо да се концентрира на тоа кој е во право, а кој не е, настојува да изнајде решение што ќе ги задоволи и двете страни во конфликтот.

Комуницирањето меѓу конфронтираните страни подразбира учество во заемно разбирање - комуникација постои кога секоја страна во конфликтот настојува прво да ја разбере другата, а потоа и самата да биде разбрана. За да се оствари ефикасна комуникација, неопходно е страните да ја имаат развиено вештината на активно слушање - слушање со намера да го разберат лицето што зборува. Луѓето што активно слушаат можат да влезат во кожата на другите и да го видат проблемот од нивната перспектива и да ги сфатат нивните чувства. Тоа не значи дека мора и да се согласат со другите, туку само дека треба да ги сфатат од интелектуална и емоционална гледна точка.

Активното слушање создава можност кај секој учесник во конфликтот да се задоволат повеќето базични психолошки потреби. Во таква ситуација, страните во конфликтот стануваат свесни дека се самите одговорни за наоѓање на решение и настојуваат со сите сили да го сторат тоа. Затоа и конфликтите на кои им се пристапува на ваков начин стануваат конструктивни.

Јазикот што се користи при ваквата комуникација не е реактивен - не претставува обид за пренесување на одговорноста на нешто што е вон контрола на страните: "Јас тука ништо не можам да сторам". Јазикот во активното слушање е проактивен затоа што дава до знаење дека страната ја презема одговорноста за сопствените постапки и е способна да го избере решението. Луѓето што се однесуваат проактивно не се чувствуваат како жртви, без контрола над тоа што се случува. Тие не ги обвинуваат другите луѓе или околностите

кога избива конфликт , туку напротив тие ја превземаат одговорноста за своите постапки и чувства на начин што им овозможува да се дојде до решение на проблемот.

ЧЕКОРИ НА РАЗРЕШУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИ

Постојат осум основни чекори за разрешување на конфликтите:

- создавање на ефективна атмосфера;
- расчистување на перцепциите;
- фокусирање врз потребите;
- градење позитивна моќ;
- поглед кон иднината;
- генерирање можности;
- развивање скалило за дејствување;
- создавање договори од заемна корист.

Првиот чекор кој треба да се направи е да се создаде ефективна атмосфера, која ќе обезбеди пристап кон решавање на конфликтот.

Вториот чекор е расчистување на перцепциите - тие се леќи низ кои се согледуваме себеси, другите, нашите врски и ситуации со кои се соочуваме. Треба да се знае дека перцепциите се формираат под влијание на многу фактори (учењето, семејството, улицата, образовниот систем на општеството).

Третиот чекор - функционирање врз индивидуалните потреби, има неколку клучни точки:

- ✓ потребите се една од основните делови на врската;
- ✓ често пати се мешаат потребите и желбите;
- ✓ личните потреби на поединците треба во себе да ги вклучат и потребите на врската.

Четвртиот чекор е градењето на позитивна моќ. Секоја врска вклучува моќ. Бидејќи луѓето честопати го ограничуваат начинот на кој се доживува и користи моќта - како средство за контрола или манипулација на некој друг, моќта се согледува како валкан збор. Луѓето избираат начин на кој ќе ја искористат моќта и дали ќе дозволат да бидат искористени. Моќта може да се користи позитивно и негативно.

Петтиот чекор - поглед кон иднината, во учењето од минатото е содржана идејата за ефективно разочарување на конфликтите, поаѓајќи од фактот дека секоја врска и секој конфликт имаат свое минато, сегашност и иднина. Минатото, сегашноста и иднината се поврзани и нивното спојување во динамичниот процес на подобрување ја дава основата на постоењето.

Шестиот чекор, во кој се генерираат можностите, е нашата способност за откривање нови можности во врските и да разрешуваме конфликти користејќи се со спакувани

вистини и ограничени идеи до кои се придржуваме во време на стрес и несигурност. Познато е дека секое патување започнува со првиот чекор, но секој водач треба да знае дека првиот чекор е несигурен и не е добро по него да следи крупен, што би значело неможност да се пристапи веднаш до конкретни решенија. За оваа намена е потребен план за акција и спроведување на потребните активности содржани во **седмиот чекор**, кој се нарекува развивање на скалило за дејствување.

Последниот чекор е создавање договори од заемна корист. Договорите за разрешување конфликти мора да бидат реални. Ефективните и трајни договори што се од заедничка корист за страните мораат да бидат изградени врз јасни перцепции за конфликтот, за партнерите вклучени во него и за конкретни чекори што секој од нив се согласил да ги направи заради подобрување на врската.

Извори на конфликти

Конфликтите произлегуваат од најразлични причини, кои главно можат да се категоризираат во три нивоа:

- ✓ конфликти поради ограничени ресурси,
- ✓ конфликти поради незадоволени базични потреби и
- ✓ конфликти поради различни вредности.

Многу конфликти претставуваат комбинација од две нивоа, а понекогаш дури ги опфаќаат и сите три. Многу е потешко справувањето со таквите конфликти, но и со оние што произлегуваат од повисоко ниво - со преминување од првото кон третото ниво, конфликтите стануваат се потешки за разрешување.

Конфликтите, **поради ограничени ресурси**, најчесто настануваат кога двајца поединци или две групи сакаат исто нешто, но нема доволно и за двете страни.

Во конфликтната ситуација ресурсите се идентификуваат уште на самиот почеток на несогласувањето и обично се во фокусот на судирот. Иако може да се случи нивната ограниченост да биде вистински извор на конфликтот, многу почест е случајот, во позадината на вистинскиот проблем, да стојат незадоволени психолошки потреби. Тогаш идентификувањето на причината за конфликтот станува потешко и разрешувањето на конфликтот се усложнува.

Незадоволените базични потреби можат да бидат од различна природа - психолошки и физиолошки (или биолошки). Според реномираниот психолог Абрахам Маслоу, сите потреби на луѓето можат да се класифицираат во хиерархиски распоредени нивоа на индивидуални или групни потреби. Првото ниво го сочинуваат физиолошките потреби кои обезбедуваат опстанок (храна, вода, воздух, сон, секс). Потоа следат психолошките потреби меѓу кои се вбројуваат потребата за сигурност, потребата за припаѓање и

потребата за самопочитување и почитување од страна на другите. Во поглед на психолошките потреби, групите не се разликуваат од поединците - и кај нив може да биде присутно секое од наведените нивоа на психолошки потреби.

Задоволувањето на психолошките потреби е битно за психичкото здравје на луѓето исто како што задоволувањето на физиолошките потреби е неопходно за зачувување на физичкото здравје. Ако се знае дека задоволувањето на психолошките потреби што се на погорните нивоа во хиерархијата ја чини суштината на развојот на личноста, не е чудно што незадоволените психолошките потреби претставуваат најчести извори на конфликти. Незадоволените психолошките потреби се во основа и на многу конфликти кои на прв поглед изгледаат како да се предизвикани од други фактори.

Различните вредности кај чуѓето произлегуваат од разликите во верувањата за тоа кои активности, кои работи и кои идеи се правилни, значајни, корисни и добри, а кои не се. Системот на вредност исе формира во текот на животот преку пошироките културни влијанија, семејното воспитување и сопствениот искуство и претставува стандард кој раководи со постапките на луѓето.

Кога конфликтот може да се изрази преку зборовите чесно, праведно, правилно или еднакво, се работи за конфликт предизвикан од различни вредности. Кога вредностите се спротивставени, страните на конфликтот се концентрирани на тоа дали барањата се "правилни или неправилни", "добри или лоши". Дури и кога конфликтот изгледа дека е судир околу различни цели кон кои се стремат страните, најверојатно е дека се работи за конфликт поради различни вредности - изворот на таквите конфликти е поврзан или со релативната важност на целите за секоја од спротивставените страни, или со фактот дека страните високо вреднуваат различни цели.

Конфликтите околу вредностите најтешко се разрешуваат затоа што опфаќаат нешта на кои луѓето се особено чувствителни - верувањата што го обликуваат идентитето на личноста и му даваат значење на животот. Кога вредностите се во судир, учесниците го доживуваат конфликтот како атак врз личноста, поради што поединецот (и/или групата) реагира со силно изразена дефанзивност и уште поголемо вкопување во убедувањата, приоритетите и принципите. Во таквата ситуација најтешко е да се напуштат старите "шаблони" на однесувања и да се избере поинаков начин на реагирање.

Психолошките потреби се вмешуваат и во конфликтите околу вредностите. Ригидните вредносни системи можат да бидат сериозен ограничувачки фактор во задоволувањето на базичните психолошки потреби, особено потребата за припаѓање. колку повеќе поединецот се држи до некоја вредност, толку повеќе неговите можности за припаѓање се сведени само на оние кај кои се присутни истите убедувања, приоритети и принципи. Вредностите што не се флексибилни скоро секогаш пречат и кога се работи за потребата за независност што се задоволува преку можноста за сопствен избор. Луѓето што имаат поинакви вредности се посматраат како да не се во право, а ситуациите што отстапуваат

од очекуваните стандарди се сметаа за лоши. Во таков случај, изборите што се прават во животот (па дури и изборот на пријатлеите) се ограничуваат на стеснет круг на можности.

Извори на конфликти во односите меѓу вработените

Главниот извор на конфликти во организациите е разликата во интересите меѓу претпоставените и подредените.

Претпоставените, главно, ќе инсистираат на ефикасност, економичност, продуктивност и на покорност од страна на другите во поглед на нивната позиција и власт. Подредените, пак, ќе инсистираат на повиска плата, слобода во однесувањето, непостоење на контрола и неработење.

Разрешувањето на конфликтите ги има следните предности:

- ✓ расчистување на состојбите;
- ✓ воведување нови правила;
- ✓ модифицирање на целите;
- ✓ појава на натпреварувачки дух;
- ✓ разбирање на потребата за почитување на претпоставеноста.

Недостатоци на разрешувањето на конфликтите се:

- ✓ губење енергија и време;
- ✓ емоционален стрес;
- ✓ организациски потреси и ризици;
- ✓ влошени комуникации.

За решавање на конфликтот се применуваат следните стратегии:

- ❖ Избегнување или игнорирање на конфликтите - во почетокот тоа изгледа како да е решен проблемот, но останува скриениот проблем кој е потенцијална опасност за нов конфликт. Тоа е стратегија на создавање чувства за непостоење на конфликтот.
- ❖ Ублажување на конфликтот - станува збор за барање решение за конфликтот преку убави зборови со дискусија, односно тоа претставува еден отворен, чесен обид, разликите во мислењата да ги направиме минато. Тоа вообичаено е привремено и несреќно решение, бидејќи се игнорира вистинскиот проблем.
- ❖ Присилување - се состои во манифестирање агресивност заради несложување во мислењата и ставовите. Компромисот е позната стратегија на пазарење.

- ❖ Спротивставување - се јавува во поглед на некој проблем за кој страните имаат различно мислење или интереси.

Водачите, пред да се одлучат за некоја од стратегиите, потребно е да ги изберат следните тактики: решителност, прилагодување, барање погодно време за решавање на конфликтот, создавање соодветна тензија и манифестирање отвореност.

МЕТОДИ НА РАЗРЕШУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Кога нивото на конфликтите е високо или кога конфликтите се дисфункционални, во организациски контекст, менаџерот треба да знае како да го намали нивното ниво, односно како да ги разреши. Некои од најчесто користените методи на редукција и разрешување на конфликтите се:

- Формулирање на наредена цел. Конфликтите најлесно и најбрзо се решаваат кога на спротивствените страни ќе им се понуди заедничка цел која е наредена во однос на нивните парцијални цели. Заедничката цел може да биде во форма на пронаоѓање на “заеднички непријател”. Преку соработката се надминува лошата комуникација и недовербата. Кога наредената цел ќе се оствари, страните често се враќаат на својот претходен конфликт, но најчесто откриваат дека истиот бил маргинален или лесно решлив.
- Интензивирање на социјални контакти и размена на информации помеѓу спротивставените страни. Ако главен извор на конфликтот се разликите помеѓу страните и нивниот различен поглед на светот, најдобра стратегија за разрешување на конфликтот е комуникација и меѓусебно запознавање. Страните во конфликтот треба да се доведат во ситуација да работат заедно извесен временски период, што не е лесно, со оглед на тоа што тие веќе се во конфликт, но доколку се успее конфликтот ќе се разреши сам по себе.
- Раководителот може да го реши проблемот користејќи го сопственото формален авторитет - принуда. Со својата одлука тој пресудува во конфликтот. Ова е едноставна стратегија која брзо дава резултати, но гарантира подоцнежни проблеми, затоа што барем едната, а често и двете страни во конфликтот, сметаат дека се поштетени со таквото решение.
- Преговарање помеѓу спротивставените страни, во организациски контекст најчесто се води во облик на медијација или арбитража.
 - Медијација е преговарање со посредство на трета страна, каде третата страна нема авторитет да наметне одредени решенија на проблемот, туку само пренесува пораки, ги приближува ставовите, ги појаснува позициите и проблемите.

- Арбитража е процес на преговарање во кој третата страна има авторитет да наметне или строго да препорача одредено решение на проблемот.
- Со преговарање, најчесто се доаѓа до компромис, во кој и двете страни доброволно се откажуваат од некои свои барања кои водат до конфликт, во корист на барања кои водат до соработка. Така, може да одбележиме дека постојат во самиот дијалог на двете страни:
 - креирање на врзаност;
 - одвојување на човекот од проблемот;
 - одвојување на човекот од она што го сака страната во преговарањето;
 - да ги слуша потребите и желбите на другата страна;
 - да го изрази она што го сака и едната и другата страна во конфликтот;
 - да се воспостави јасност во самиот дијалог (без нејасни термини и изрази);
 - пронаоѓање на специфични опции за кооперација;
 - креирање на заедничка цел;
 - воспоставување на врска и врзаност на двете страни;
 - реализација на договореното.

ПРЕГОВАРАЊЕТО како процес во фази може да се претсави низ:

1. ПОДГОТОВКА - загревање, кога двете страни активно се подготвуваат;
 2. ЗАПЛЕТ - запознавање, остварување на самиот контакт, поставување на прашања, истражување, поентирање, предлагање на решенија.
 3. КЛИМАКС - состојба на отворен конфликт во самиот процес на преговарањето;
 4. КОНФРОНТИРАЊЕ - интерпретација и објаснување на своето мислење, пронаоѓање на заеднички точки со спротивставената страна. Донесување на заеднички одлуки.
 5. РАСПЛЕТ - донесената одлука може да има различни резултати, на ниво победа-победа, победа-пораз, пораз-победа, пораз-пораз.
 6. ЕПИЛОГ - одбележување на крајот на преговарањето.
- Изгладнување на конфликтот - со дипломатски способности, раководителот ги намалува значењето и обемот на конфликтот. Стратегијата се заснова на безвреднување на конфликтот во однос на предностите на заедничката работа.
 - Со формализација и стандардизација може да се разрешат конфликти предизвикани од нејасност и двосмисленост во организациската структура. Со

- јасна поделба на работните задачи, надлежностите и одговорностите и нивна формализација, се неутрализираат низа на извори на конфликти.
- Метод на разрешување на конфликти во организацијата може да биде и гласањето. Но, тоа може да биде ефективна стратегија само ако двете спротивставени страни го доживуваат процесот на гласање како чесен и правилен.
 - Интерактивно решавање на проблеми. Најдобар начин на решавање на проблемите. Конфликтот се решава со решавање и елиминирање на проблемот кој го предизвикал.

Во организациски рамки конфликтите понекогаш треба и да се стимулираат, особено кога поради континуирано избегнување и недостаток на конструктивни конфликти во организацијата недостига креативност и се намалува квалитетот на работа. Тоа често се случува кога управата се обидува да ја "размрда" организацијата која западнала во летаргија, со цел да се поттикне посакувана промена.

Користена литература:

- Деловна комуникација и етика - Емануела Есмерова
- Справување со стресот и конфликтите на работното место - Станислав Петковски и Владимир Ортаков, Скопје 2010.
- Современ менаџмент - Гарет Џонс, Џенифер Џорџ и Чарли Хил. Бостон, 2009
- http://www.dadalos.org/frieden_mzd/grundkurs_4/konflikt.htm
- <http://www.primacons.com.mk/konflikti-vo-organizacijata-i-nivno-nadminuvanje.html>
- <http://positivesharing.com/2006/07/5-essential-steps-to-resolve-a-conflict-at-work/>

www.MaturskiRadovi.NET

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati. www.MaturskiRadovi.Net je specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

<http://www.maturskiradovi.net>

<http://www.maturski.net>

<http://www.seminarskirad.org>

<http://www.seminarskirad.info>

<http://www.seminarskirad.biz>

<http://www.maturski.org>

<http://www.magistarski.com>

<http://www.essaysx.com>

<http://www.facebook.com/DiplomskiRadovi>

Takođe, na sajtu pronađite i tutorijale, referate, primere radova, prepričane lektire, vesti, čitaonicu... Na ovom sajtu ste u prilici pronaći preko 10000 radova iz raznih oblasti: ekonomija (menadzment, marketing, finansija, elektronskog poslovanja, internet tehnologija, biznis planovi, makroekonomija, mikroekonomija, preduzetnistvo, upravljanje ljudskim resursima, ...), informatika (internet, informacione tehnologije, softver, hardver, operativni sistemi, baze podataka, programiranje, informacioni sistemi, računarske mreže, ...), biologija i ekologija, filozofija, istorija, geografija, fizika, hemija, književnost, matematika, likovno, psihologija, sociologija, ostali predmeti (politika, saobraćaj, mašinstvo, sport, muzika, arhitektura, pravo, ustav, medicina, engleski jezik, ...).

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova.

U cilju pružanja što kvalitetnijeg sadržaja radova, okupljen je odabrani tim, sastavljen od iskusnih stručnjaka iz raličitih oblasti, čiji je cilj da autorskim pristupom i prepoznatljivim stilom izrađuju i istražuju najrazličitije oblasti i afirmišu slučajeve iz prakse.

Za sada posedujemo gotove radove iz oblasti prava, ekonomije, ekonomike preduzeća, javnih finansija, spoljnotrgovinskog poslovanja, informatike, programiranja, matematike, fizike, hemije, biologije, ekologije, menadžmenta, astronomije, carine, špedicije, poreskog sistema, javne uprave, računovodstva..., a uskoro ćemo se proširiti i na ostale oblasti. Inače, izrada maturalnih, seminarskih, diplomskih radova po želji je naša primarna opcija. Nakon što aplicirate za određeni rad, dobićete odgovor najkasnije za 24h.