DELAK, Barbara. *Reševanje konfliktov med medicinskimi sestrami in zdravniki v javnem zdravstvenem zavodu : magistrska naloga*. Koper: [B. Delak], 2018. VII, 73 str., [9] str. pril., ilustr. <http://www.ediplome.fm-kp.si/Delak_Barbara_20190206.pdf>. [COBISS.SI-ID [1541058500](https://plus.si.cobiss.net/opac7/bib/1541058500?lang=sl)]

### Thomas-Kilmannov model petih stilov reševanja konfliktov

V zadnjih nekaj desetletjih se je v družboslovnih raziskavah uveljavil model petih stilov reševanja konfliktov, poimenovan vodstvena mreža, ki sta ga prva vpeljala Blake in Mouton (1964 v Thomas 1992, 266). Njuna opredelitev je temeljila na dveh osnovnih usmeritvah udeležencev v konfliktu: usmerjenost k nalogam (v produktivnost, k izidom) in usmerjenost k ljudem oziroma k medsebojnim odnosom. Leta 1976 je Thomas (Kilmann in Thomas 1977, 309) nadgradil in reinterpretiral njun model s poudarkom na dveh osnovnih dimenzijah sodelovanja (poskušanje zadovoljevanja potreb drugih) in asertivnosti (poskušanje zadovoljevanja lastnih potreb). Kažeta se v naslednjih treh vrstah vedenja (Lussier in Achua 2010, 211):

* Majhna skrb za lastne potrebe in velika skrb za potrebe drugih povzroči pasivno vedenje.
* Velika skrb za lastne potrebe in majhna skrb za potrebe drugih povzroči agresivno vedenje.
* Zmerna ali velika skrb za lastne potrebe in potrebe drugih povzroči asertivno vedenje, ki pomeni hkrati zaupanje v svoje sposobnosti, spoštovanje samega sebe in drugih, odločnost, samozavest, poštenost in učinkovito komunikacijo.

Vsak stil vedenja v konfliktu se kaže v drugačni kombinaciji »win-lose« situacije in v različni skrbi za lastne potrebe in potrebe drugih (Thomas 1976; Lussier in Achua 2010, 211). V nadaljevanju predstavljamo eno izmed najpogosteje uporabljenih opredelitev reševanja konfliktov, ki vključuje pet stilov, in sicer (Thomas 1976, Lipičnik 1991, 37; Lussier in Achua 2010, 211; Betetto idr. 2011, 33; Skalar in Dečman Dobrnjič 2012, 68):

* prevladovanje (angl. *competing*),
* sodelovanje (angl. *collaborating*),
* kompromis (angl. *compromising*),
* izogibanje (angl. *avoiding*),
* prilagajanje (angl. *accommodating*).

Oseba, ki bo reševala konflikt, lahko uporabi katerega koli od navedenih petih stilov, vendar je uporaba posameznega stila omejena. Huczynski in Buchanan (2010, 737) poudarjata, da tudi, če so posamezniki prilagodljivi in zmožni preklopiti med navedenimi stili, bodo njihove zmožnosti za učinkovito reševanje konfliktov omejene. V praksi namreč vsi posamezniki, bodisi managerji ali ne, običajno uporabljajo le omejeno število stilov, morda le enega, da bi rešili konflikt, v katerega so vpleteni. Zato ni presenetljivo, da je njihov uspeh omejen. Lipičnik (1991, 37) meni, da je od primera in osebe (reševalca konflikta) odvisno, kateri stil bo uporabila in ali je v konflikt tudi osebno vpletena, ali pa je le reševalec nastale situacije.

*Prevladovanje ali premagovanje* je stil reševanja konfliktov, da bi z uporabo moči obvladovali položaj in prisilili druge, da bi privolili v ponujeno rešitev (Thomas in Kilmann 2010, 3; Možina idr. 2002, 593). Lussier in Achua (2010, 212–213) navajata, da z uporabo tega stila delamo vse, kar je potrebno, da bi zadovoljili svoje potrebe, tudi na račun drugih, če je to potrebno. Taki ljudje uporabljajo avtoriteto, grožnje, zastraševanje in podobno, če vedo, da bodo zmagali. Želijo, da drugi spremenijo svoje zahteve, medtem ko sami niso pripravljeni spremeniti ničesar, ne glede na sredstva. Tako se ustvari »win-lose« situacija. Če je prevladovanje korektno, potem je njegova prednost pred manj učinkovitimi odločitvami v tem, da vpliva na boljše organizacijske odločitve. Možina idr. (2002, 593) menijo, da prekomerna uporaba tega načina vodi do sovražnosti in nezadovoljstva nasprotne strani, ki ob tem otopi, ker njeni predlogi in potrebe niso upoštevani. Betetto idr. (2011, 33) trdijo, da imajo taki ljudje slabe medosebne odnose.

Stil prevladovanja je primerno uporabiti, kadar je treba sprejeti hitre odločitve ali nepriljubljene ukrepe za pomembna vprašanja, kadar za implementacijo predlaganih akcij ni ključna podpora drugih oziroma se ti ne bodo upirali predlaganim spremembam, ko vzdrževanje odnosov ni tako zelo pomembno in ko je nujno reševanje konfliktov (Lussier in Achua 2010, 213; Robbins in Judge 2012, 469). Bernik idr. (2000, 115) ter Možina idr. (2002, 593) navajajo, da je način reševanja konfliktov ustrezen, ko je situacija kritična in je potrebna hitra in odločna akcija ter ni česa za razne predloge in želje, kadar je treba izpeljati neprijetne naloge, kot je znižanje števila zaposlenih ipd., ko gre za najbolj bistvene stvari za dobrobit organizacije in ko ste prepričani, da imate prav ter kadar je treba koga zaščititi pred prevladovanjem druge osebe.

*Sodelovanje ali dogovarjanje* je stil reševanja konfliktov s katerim nasprotni strani poiščeta najboljšo rešitev, ki je sprejemljiva za obe strani. Ob tem skrbijo tako za potrebe drugih, kot za svoje potrebe. Imenujemo ga tudi stil reševanja problemov. Uporabljajo ga ljudje z asertivnim vedenjem in pripravljenostjo za sodelovanje (Thomas in Kilmann 2010, 3; Lussier in Achua 2010, 213). Če je predstavljena boljša rešitev, so jo ti pripravljeni sprejeti, za razliko od tistih, ki uporabljajo prevladovanje. Čeprav se pri pogajanjih pogosto uporabljajo zaupni podatki, temeljijo na sodelovanju, odprti in iskreni komunikaciji. To je edini slog, ki ustvarja pravo »win-win« situacijo (Lussier in Achua 2010, 213). Sodelovanje tako spada med učinkovitejše načine razreševanja konfliktov, saj se tu nobena stran niti delno ne odreče svojim zahtevam in željam (Betetto idr. 2011, 34).

Stil reševanja konfliktov s sodelovanjem je primeren, če se ukvarjate s pomembnim vprašanjem, ki zahteva optimalno rešitev in bi s kompromisom dobili manj optimalno rešitev. Prav tako je primeren za situacije, ko so ljudje pripravljeni postaviti skupinske cilje pred lastne interese, ko so člani skupine pripravljeni sodelovati, kadar je pomembno ohranjanje dobrih odnosov in kadar imate na voljo dovolj časa (Lussier in Achua 2010, 214; Robbins in Judge 2012, 469). Bernik idr. (2000, 115) ter Možina idr. (2002, 595) navajajo še situacije, kadar imajo vpletene strani enega ali več skupinskih ciljev in se ne strinjajo samo glede različnih poti in sredstev, kadar se je treba najbolje odločiti na podlagi razpoložljivih informacij, morda tudi s pomočjo zunanjega strokovnjaka za reševanje konfliktov, kadar želite razrešiti napetosti, ko želite dobiti vpogled v različna mišljenja in ko želite, da vsi sprejmejo neko odločitev, da bi bilo s tem njeno izvajanje bolj učinkovito.

Lussier in Achua (2010, 214) poudarjata, da je od naštetih petih stilov razreševanja konfliktov najtežje uspešno izvajati sodelovalni stil zaradi njegove kompleksnosti in ravni potrebnega znanja. Prav zaradi navedenega je ta stil najverjetneje premalo izkoriščen. Zato organizacije po vsem svetu usposabljajo zaposlene za reševanje konfliktov s sodelovanjem.

*Pristajanje na kompromis* pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in tako dosegli dogovor (Možina idr. 2002, 593). S tem se kaže srednja skrb za lastne potrebe in potrebe drugih (Thomas in Kilmann 2010, 3). Lussier in Achua (2010, 213) opredeljujeta kompromis, kot stil reševanja konfliktov, s katerim vsaka stran delno doseže svoje z zmernim asertivnim vedenjem in sodelovanjem. Temu stilu lahko rečemo tudi pogajanje. Pogajalske sposobnosti so pomembne tako za osebno, kot tudi za poklicno življenje. Prednost takega načina reševanja konfliktov je, da so rešeni relativno hitro in ohranjajo dobra delovna razmerja. Slabost pa je v tem, da kompromis pogosto vodi v kontraproduktivne rezultate, kot so ne najbolj optimalne odločitve. Prepogosta uporaba tega stila lahko privede do tega, da ljudje zahtevajo veliko več, kot potrebujejo zato, da bi dobili tisto, kar želijo. Ta stil se zelo pogosto uporablja med delodajalci in delavci pri pogajanjih o kolektivnih pogodbah. Betetto idr. (2011, 33) ocenjujejo ta stil kot enega izmed boljših načinov razreševanja konfliktov, saj obe strani prideta do takšne rešitve, s katero se obe delno strinjata in imata od nje tudi delno korist.

Bernik idr. (2000, 115) ter Lussier in Achua (2010, 213) izpostavljajo, da je kompromis primerno uporabiti, kadar je potrebna začasna rešitev kompleksnih in kritičnih vprašanj, ki se jih ne da takoj rešiti ali zanje ni preproste in jasne rešitve, ko sta obe strani približno enako močni, a imata izključujoče si cilje ali v primeru, ko je treba priti do rešitve pod časovnim pritiskom. Bernik idr. (2000, 115) navajajo še situacije, ko je uporaba kompromisa smiselna, in sicer, kadar so cilji pomembni, vendar bi uporaba bolj energičnih načinov imela negativne posledice, kot pomoč v primeru, ko sta bila sodelovanje ali prevladovanje neuspešna. Bernik idr. (2000, 115) ter Možina idr. (2002, 593) menijo, da je ta stil primerno uporabiti tudi, ko predlogi ene strani blokirajo cilje druge strani, kadar ni mogoče doseči kaj več od tega, kadar kompromis pomeni za vsako stran večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo. V vsakem primeru je pred pristankom na kompromis zelo pomemben temeljit premislek.

*Izogibanje* pomeni, da poskušamo pasivno prezreti konflikt in ga ne rešiti. Do konflikta se vedemo indiferentno in nesodelovalno. Konfliktu se izognemo tako, da ne zavzamemo stališča ali se od njega distanciramo. S tem kažemo majhno skrb za svoje potrebe in tudi majhno skrb za potrebe drugih (Thomas in Kilmann 2010, 3; Lussier in Achua 2010, 211). Prednost tega stila je le v tem, da tako vzdržujemo nek odnos z nasprotno stranjo, ki bi bil lahko z reševanjem konflikta prizadet. Slabost tega stila je, da ne pridemo do rešitve nastale situacije. Ta se običajno celo še poslabša. Prepogosta uporaba tega stila vodi v konflikt s samim seboj (Lussier in Achua 2010, 211). Na tak način konflikt zanikamo in tako obe strani izgubljata (Betetto idr. 2011, 33).

Opisan stil reševanja konflikta je v nekaterih situacijah ustrezen. Lussier in Achua (2010, 212) ter Robbins in Judge (2012, 469) navajajo, da ga je primerno uporabiti, če je konflikt trivialen, vaša vpletenost v konflikt ni močna, soočenje bo poslabšalo pomemben odnos, nimate časa za rešitev konflikta ali so čustva premočna. Lussier in Achua (2010, 212) opozarjata, da je v primeru, ko nimate časa za rešitev konflikta ali so čustva premočna, bolje, da se z drugim soočite kasneje. Ni pa primerno, da se soočenju predolgo ali prevečkrat izogibate in se nato toliko vznemirite, da kričite na drugo osebo ali osebe. Takšno pasivno- agresivno vedenje lahko situacijo le poslabša in škoduje odnosom. Ljudje pogosto ne vedo, da delajo nekaj, kar moti drugega (če sta v konfliktu) in kako pravilno pristopiti in ali so se sploh pripravljeni spremeniti. Bernik idr. (2000, 146) ter Možina idr. (2002, 592) ugotavljajo, da je ta stil primeren, kadar lahko drugi uspešneje rešijo konflikt in posameznik nima ustrezne moči v primerjavi z drugimi, ko je konflikt manjšega pomena in je škoda izgubljati čas za njegovo analizo in reševanje, kadar ni dovolj informacij, ki bi omogočile učinkovito reševanje konflikta. Bernik idr. (2000, 146) navajajo še situacije, ko je problem samo simptom nekega drugega problema, kadar želite omogočiti ljudem, da se umirijo in razmislijo, v primeru, da bi rešitev konflikta prinesla več škode kot koristi, ko ocenite, da nimate možnosti uresničiti svojih ciljev ali kadar želite omogočiti drugim učenje iz napak.

*Prilagajanje* drugi strani je stil reševanja konflikta, s katerim popustite partnerjevim zahtevam in željam. Poskušate zadovoljevati potrebe druge strani, ob tem pa zanemarjate svoje potrebe (Thomas in Kilmann 2010, 3; Lussier in Achua 2010, 212). Ko poskušate zadovoljiti vse, se ustvari »win-lose« situacija. Prednost tega stila je v tem, da se odnos z drugo stranjo vzdržuje tako, da ji pustite narediti tako, kot želi. Prilagajanje je lahko kontraproduktivno, kar je pomanjkljivost tega stila. Stran, ki se prilagaja, ima lahko boljšo rešitev. S pretirano uporabo tega stila lahko druga stran začne izkoriščati tisto stran, ki se prilagaja. Na dolgi rok se tak odnos ne more obdržati (Lussier in Achua 2010, 212).

Lussier in Achua (2010, 212) ocenjujeta, da je uporaba tega stila reševanja konfliktov primerna za tiste, ki so raje podrejeni kot vodje, v primeru, ko jim je vzdrževanje odnosa pomembnejše od drugih vidikov, če jim dogovorjene spremembe niso tako pomembne, kot so pomembne drugi strani ali kadar je čas za rešitev konflikta omejen. Robbins in Judge (2012, 469) ter Bernik idr. (2000, 115) dodajajo, da je ta stil primeren, ko želite zadovoljiti druge in ohranjati sodelovanje, ko ste nadvladani in poraženi, da bi zmanjšali izgubo, kadar sta harmonija in stabilnost še posebej pomembna in ko se lahko zaposleni razvijajo z učenjem iz napak. Bernik idr. (2000, 115) ter Možina idr. (2002, 593) menijo, da je ta stil na kratek rok primeren, kadar so zaposleni vpleteni v potencialno močan čustveni konflikt, ki ga je treba omiliti, če so problemi osebni in niso povezani z delom oziroma v primeru, ko v skupini dalj časa prevladujejo močna nasprotja.



Slika 2: Model petih stilov reševanja konfliktov

Vir: prirejeno po Thomas 1976 v Možina idr. 2002, 592.

Opisana vodstvena mreža predstavlja podlago za razumevanje posameznih stilov reševanja konfliktov in situacij, v katerih je posamezen stil primerno uporabiti. Zaključek poglavja namenjamo merjenju stilov reševanja konfliktov, kot osnovo za prepoznavanje preferiranih stilov reševanja konfliktov pri posamezniku, saj so tovrstne informacije lahko v veliko pomoč managerjem pri upravljanju in reševanju konfliktov v organizaciji, kar je tudi eden od ciljev našega raziskovalnega področja.