

Menaxhimi i suksesshëm i konflikteve



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Agjenda

Konflikti-

1. Menaxhimi
2. Format
3. Origjina
4. Përshkallëzimi
5. Diagnoza
6. Zgjidhjet
7. Potencialet dhe konkluzionet



1. Menaxhimi

Përcaktimi i konfliktit

Një konflikt social është:

" (...) një **ndërveprim në mes aktorëve** (individë, grupe, organizata, etj.), ku të paktën njëri nga aktorët përjeton **mospërputhje në mendim/imagjinatë/perceptim dhe/ose ndjenja dhe/ose gatishmëri** me aktorin(ët) e tjerë në atë mënyrë saqë **kuptohet që ka ndërhyrje** nga aktori (ët) tjetër. " (Glasl, 2004, p. 17).

Karakteristikat e konfliktit:

- Përfshihen të paktën 2 pjesëtarë
- Interesa të ndryshme në secilin prej rasteve (p.sh qëllime, strategji, vlera)
- Të paktën njëri pjesëtar përjeton mospërputhje (në mes interesave të vehtes dhe të të tjerëve)
- Të paktën njëri pjesëtar kërkon të mbrojë interesat e veta



1. Menaxhimi

Cilësitë e konfliktit

Konfliktet...

- janë trazime,
- ndërpresin vijimësinë e veprimit,
- kanë efekt rëndues,
- kanë tendencën të përshkallëzohen → zgjerohen dhe rriten në intensitet,
- shoqërohen me kufizime në rritje të aftësisë për të perceptuar dhe marrë vendime,
- krijojnë presion për zgjidhjen e tyre (Kratz, 2003).



1. Menaxhimi

Përcaktimi i menaxhimit të konfliktit

- Masat për parandalimin e përshkallëzimit ose shpërndarjes së një konflikti ekzistues
- Trajtim sistematik, i ndërgjegjshëm dhe i targetuar (sipas klasave ku ndodhin) i konflikteve.

Qëllimi: Reduktimi i kostove të konfliktit

Mënyrat: këshillim dhe ndërmjetësim i konfliktit (Häseler, 2004)



2. Format

Diferencuar sipas tipeve të konfliktit

Konflikte të bazuara në fakte:

- Çështje faktuale dhe konjitive

Konflikte të marrëdhënieve:

- Çështje emocionale dhe marrëdhënieje

Konflikte të interesit:

- Për shkak të interesave të ndryshme

Roli i konfliktit:

- Nëpërmjet pritshmërive të ndryshme dhe përmbushje të roleve sociale

Konflikte të brendshme:

- Në botën e mendimeve dhe ndjenjave të një personi

Konflikte të vlerave:

- Nëpërmjet vlerave dhe parimeve të ndryshme (Proksch, 2010)



2. Format

Diferencuar sipas lëndës së mosmarrëveshjes

Konflikte në çift

- Konflikte identiteti
- Konflikte të distancës
- Konflikte të zhvillimit
- Konflikte të klanit
- Konflikte transaksioni
- Konflikte komunikimi

Konflikte të trefishta

- Konflikte koalicioni
- Konflikte xhelozie
- Konflikte të delegimit
- Konflikte të objektivizimit

Konfliktë në grup

- Egoizëm i departamenteve
- Konflikte sundimit
- Konflikte të anëtarësimit të dyfishtë
- Konflikte të ndryshimit
- Konflikte të normave
- Konflikte strukturore
- Konflikte kushtetuese, të përfaqësimit dhe legjitimitetit

Konflikte institucionale

Konflikte në sistem

(Black, 2006)

2. Format

Efektet e konfliktit në kompani

- Mosmarrëveshje të hapura, veprim industrial
- Nën mesataren e performancës
- Mungesë mbi mesataren
- Prodhime të sherreve të mëdha
- Bullizëm
- Mosmarrëveshje rreth kompetencave dhe hapësirave të përgjegjësisë
- Konkurrencë për shërbime/mallra të pakta
- Shërbim sipas librit
- Vullnet i pakët për bashkëpunim
- Numër i lartë i ankesave dhe reklamimeve nga klienti,



3. Emergjenca

Shkaqet e konfliktit në kompani

- Vlera, vizione, qëllime: qartësi, përkushtim
- Struktura organizative: madhësia, qëllimi, numri i niveleve hierarkike homogjeniteti i punonjësve, oportunitetet për promovim dhe zhvillim
- Standartet dhe rregullat : Udhëzime mbi rekrutimin, vlerësimet, promovimin, instruksionet e punës, sistemet e kontrollit, kanalet zyrtare, procedurat e vendimmarrjes, pjesëmarrja
- Mjete dhe burime: personel, dhoma, makineri, fasilitete, buxhet
- Detyra dhe procese të punës: incentiva, detyrime, ngarkesa, vendimmarrje, kompetenca (Berkel, 2003)



3. Emergjenca

Shkaqe subjektive të konfliktit (përshtatje person-punë)

- Karakteristika personale: Fleksibilitet, aftësi komunikuese, tolerancë, agresivitet.
- Sjellje dhe motive : bashkëpunim, besim, konkurrencë, njohuri për efektet e sjelljes së vetvetes
- Perceptime dhe njohuri : Perceptime të proceseve sociale dhe pritshmërive, njohuri për efektet e sjelljes së vetvetes
- Sjelljet: Sjellje lidershpi, sjellje pune, repertor i gjerë sjelljesh, rrjedhshmëri verbale
- Marrëdhëniet: besim, transparencë, pushtet, partnership

(Berkel, 2003)



4. Përshkallëzimi



5. Diagnoza

Procesi i diagnostifikimit sipas Glasl-it (2004)

1. Vlerësim fillestar i përafërt i potencialit të konfliktit bazuar në format e konfliktit (tipet dhe objektet e shfaqjes, shkaqet e mundshme për konflikt etj.
2. Diagnoza e jashtme bazuar në pesë dimensionet e diagnostifikimit → Konflikte-Çështje
 - Historia e konfliktit
 - Pjesëmarrësit në konflikt
 - Marrëdhëniet në mes pjesëmarrësve në konflikt
 - Sjellja themelore ndaj konfliktit
 - Përballja e pjesëmarrësve në konflikt me rezultatet e pesë dimensioneve të diagnostifikimit dhe vetë-diagnostifikim plotësues nga aktorët në konflikt.



5. Diagnoza

Procesi i diagnostifikimit – Vlerësim fillestar i përafërt

Si pjesë e menaxhimit të konfliktit, menaxheri i komunitetit të korporatës duhet t'i përgjigjet gjithmonë pyetjeve të mëposhtme:

1. A është situata në fjalë një konflikt social?
2. Për aq sa rezulton si një konflikt....
 - ...cila është natyra e konfliktit?
 - ...cili është shkaku i konfliktit?
 - ...cili është niveli i përshkallëzimit?
 - ...Si do vazhdoj më tej? (Ndërhyj!; Mos ndërhyj, por ndiqe!; Mos ndërhyj dhe as mos e ndjek!)

(Jödicke, 2014)



5. Diagnoza

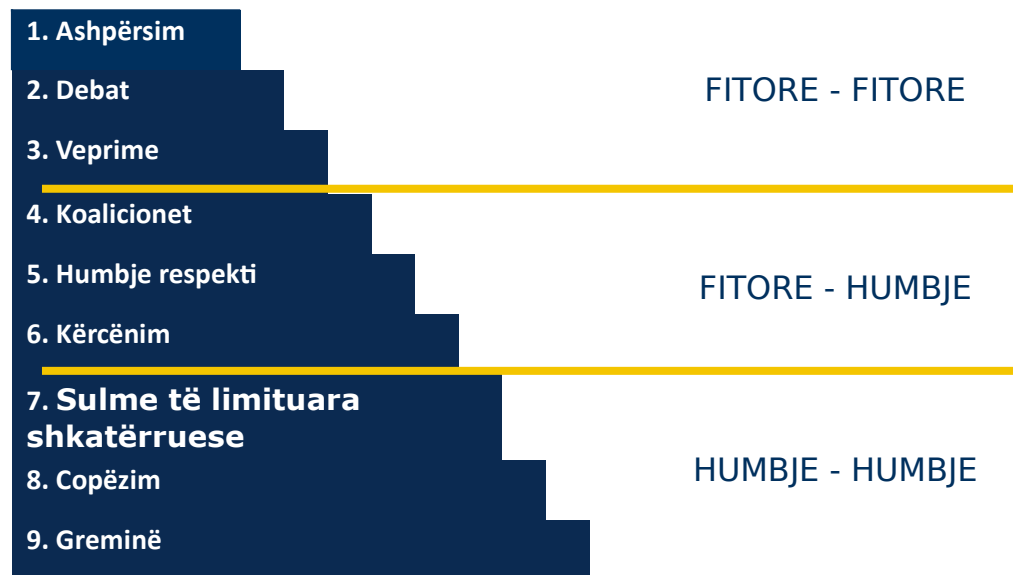
Procesi i diagnostifikimit sipas Glasl-it (2004)

1. Vlerësim fillestar i përafërt i potencialit të konfliktit bazuar në format e konfliktit (tipet dhe objektet e shfaqjes, shkaqet e mundshme për konflikt etj.)
2. Diagnoza e jashtme bazuar në pesë dimensionet e diagnostifikimit → Konflikte-Çështje
 - Historia e konfliktit
 - Pjesëmarrësit në konflikt
 - Marrëdhëniet në mes pjesëmarrësve në konflikt
 - Sjellja themelore ndaj konfliktit
3. Përballja e pjesëmarrësve në konflikt me rezultatet e pesë dimensioneve të diagnostifikimit dhe vetëdiagnostifikim plotësues nga aktorët në konflikt.



5. Diagnoza

- Procesi i diagnostifikimit- nivelet sipas Glasl (1994)



5. Diagnoza

Procesi i diagnostifikimit sipas Glasl-it (2004)

1. Vlerësim fillestar i përafërt i potencialit të konfliktit bazuar në format e konfliktit (tipet dhe objektet e shfaqjes, shkaqet e mundshme për konflikt etj.)
2. Diagnoza e jashtme bazuar në pesë dimensionet e diagnostifikimit → Konflikte-Çështje
 - Historia e konfliktit
 - Pjesëmarrësit në konflikt
 - Marrëdhëniet në mes pjesëmarrësve në konflikt
 - Sjellja themelore ndaj konfliktit
3. Përballja e pjesëmarrësve në konflikt me rezultatet e pesë dimensioneve të diagnostifikimit dhe vetë-diagnostifikim plotësues nga aktorët në konflikt



6. Zgjidhjet

- Qasjet e ndërhyrjes



(Böhm, 2003)

6. Zgjidhjet

- Modeli i fazës së bisedës së konfliktit



Faza e 1-rë:
Përgatitja/ Biseda paraprake

Faza e 2-të:
Hapja/ Krijimi i kornizës

Faza e 3-të:
Konfrontimi / Prezantimi i konfliktit

Faza e 4t:
Vlerësim/ Interes/ Nevojat

Faza e 5-të:
Gjetja e zgjidhjes/ negocimi/ dakordësia

Faza e 6-të:
Realizimi/ Diskutimi në vijim

(Doppler & Lauterburg, 2014, p. 470 f; Klappenbach D., 2011, p. 180).

6. Zgjidhjet

Sqarim: Teknikat e negocimit sipas parimeve të Harvard – it

Origjina

Titulli original: Negocimi i një marrëveshjeje pa u dorëzuar

→ Hartuar në Harvard në 1979 nga Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton

Parimet themelore:

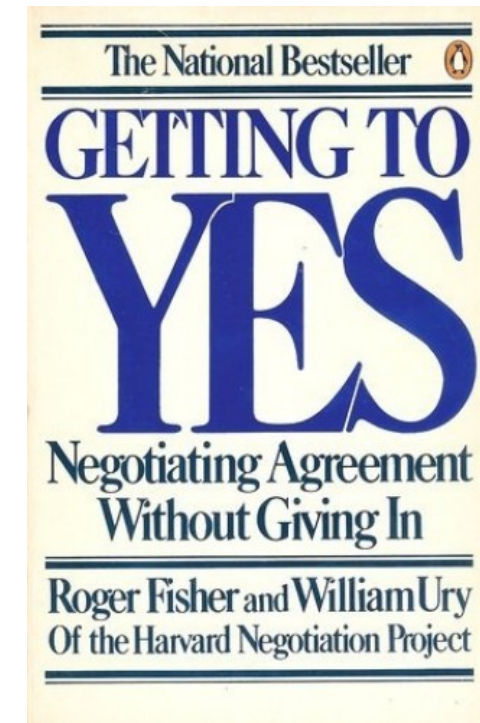
- Asnjë princip për kompromis
- Negociata të orientuara drejt zgjidhjes
- Metoda as të forta as të buta

Sjellja themelore:

- **E butë me njerëzit, por e fortë me problemin**

Ideja themelore:

- **Negociatorët janë së pari njerëz**



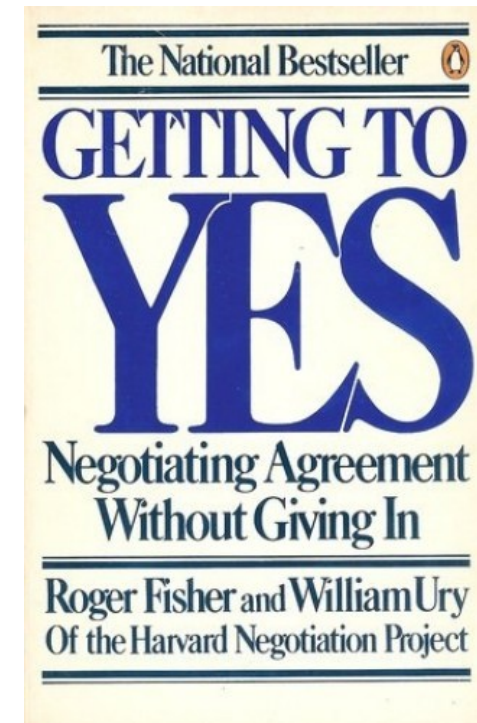
(Fischer, Ury, Patton, 1997; Fischer, Ury, Patton, 2009).

6. Zgjidhjet

Sqarim: Teknikat e negocimit sipas parimeve të Harvard - it

"Çfarë jemi përpjekur të bëjmë është të zhvillojmë arsyetimin praktik dhe eksperiencën e përbashkët (common sense and common experience) në një mënyrë të tillë që të na sigurojnë një kornizë të përdorshme mendimi dhe veprimi."

(Fischer et al., 1997)



6. Zgjidhjet

Sqarim: Teknikat e negocimit sipas konceptit të Harvard - it

- Njerëzit: Trajtoni njerëzit dhe probemet të ndarë nga njëri-tjetri!
- Interesat: Mos u fokusoni tek pozicionet, por tek interesat!
- Opsionet: hartoni zgjidhje të ndryshme para se të merrni një vendim!
- Kriteri: Bazoni rezultatin mbi parime të vendimit objektiv!

(Fischer et al., 2009. p. 34)



6. Zgjidhjet

Sqarim: Teknikat e negocimit sipas konceptit të Harvard - it

- Zhvilloni " Alternativën më të mirë" të Marrëveshjes së Negociatës Negotiated Agreement (BATNA)*.
- Njohja e BATNA krijon vetëbesim
- Sa më e mirë BATNA, aq më e lartë fuqia e negocimit
- Paraprirja e BATNA së personit tjetër
- Përdorni Negociatën Judo
- Vini në pikëpyetje në vend që të sulmoni pozicionit e tjetrit, edhe heshtja ka pushtet
- Përfshini ndërmjetësin në situata të ndërlikuara
- Trajtimi i trukeve të pista Dealing ëith dirty tricks
- Negocioni rregullat e lojës që në fillim
- Njihni dhe mësoni truket e zakonshme të negocimit
- Mos bini në rolin e viktimës

(Fischer et al., 2009)



6. Zgjidhjet

Sqarim: Teknikat e negocimit sipas konceptit të Harvard - it

Avantazhet e Principit të Harvard -it

- ✓ Marrëveshja e mirëkuptimit, nëse mirëkuptimi është i mundur
- ✓ eficient
- ✓ Përmirësim ose të paktën mosdegradim i marrëdhënieve
- ✓ Fito- fito nëpërmjet mjeteve të bashkëpunimit si qëllim

Koncepti i vendosur në negociatat për bashkekzistencën e qëllimeve dhe interesave të kundërta

"Studimi i librave për tenis, notin, dhënien e biçikletës, ose kalërimin nuk ju bën ekspert. E njëjta ndodh edhe me negocimin"

(Fischer et al., 2009)



6. Zgjidhjet

10 rregulla për menaxhim të suksesshëm të konfliktit

- 1. përcaktoni një diangnozë të kujdesshme
- 2. vazhdoni sipas planit
- 3. siguroni qartësi të roleve
- 4. krijoni pranueshmëri
- 5. promovoni komunikimin
- 6. lejoni emocionet
- 7. ruani neutralitetin
- 8. jini transparent dhe të ndershëm
- 9. kini durim
- 10. qëndroni modest

(Doppler & Lauterburg, 2014)

7. Potencialet dhe konkluzionet

Të diskutojmë apo të mos diskutojmë ? Oportunitetet nëpërmjet konflikteve

- Identifikimi i potencialit për ndryshim, përmirësim dhe zhvillim
- Parandalimi i stanjacionit
- Vënia e gishtit tek problemet → zhvillimi i ndërgjegjshmërisë së problemit
- Refletim & këndvështrim i diferencuar i problemeve
- Zgjidhja e hapur e konfliktit parandalon përshkallëzimin e konfliktit dhe tensionin
- Fuqizimi i vetë-besimit dhe vetëvlerësimit
- Ruajtja e interesave të vetvetes
- Fuqizimi i kohezionit të grupit (pas zgjidhjes)



- Berkel, K. (2003). Konflikte in und zwischen Gruppen. von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, ME (2003, Eds.): Führung von Mitarbeitern. 5th ed., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 397-414.
- Böhm, F. (2003). Konfliktmanagement – Eine Einführung. Wien: VÖGB/AK.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2014). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. (13., aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Fisher, R., Ury, E., & Patton, B. (2009). Das Harvard-Konzept : Der Klassiker der Verhandlungstechnik. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Glasl, F. (1994). Konfliktmanagement: ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. Bern: Haupt.
- Fisher, R., Ury, E., & Patton, B. (1979). Getting to YES: Negotiating Agreement without Giving In. New York: Viking.
- Glasl, F. (2004). Konfliktmanagement. Bern. Haupt.
- Häsel, J. (2004). Konfliktmanagement und Moderation.
- Jehle, Nadja. (2007). Konflikte innerhalb von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Jödicke, C. (2014). Seminar zur Qualifizierung von E-Tutoren. Seminarunterlagen: 7. Konfliktdiagnostik und -intervention im virtuellen Klassenraum, Dresden.
- Klappenburg, D. (2011). Mediative Kommunikation. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Kratz, H. J. (2003). Mobbing: erkennen/ansprechen/vorbeugen. Redline Wirtschaft.
- Proksch, S. (2010). Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Heidelberg. Springer-Verlag.
- Schäfer, G. (2006). Konfliktmanagement Konflikte erkennen, analysieren, lösen. In Das Summa Summarum des Erfolgs. Gabler.
- Schäfer, B. (1978). Konflikte zwischen sozialen Systemen. Duncker & Humblot.

Faleminderit për vëmendjen.

Informacion për projektin: www.valeu-x.eu
Informacion për Chair of Information Management:
https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/winf/wiim?set_language=en

