

MARADJUNK EMBEREK!

# ne söpörjük szőnyeg alá a konfliktusokat



FORRÁS: DAILYBRUN.COM

**A nyílt vállalati kultúra, a párbeszédre alapuló beosztott-főnök viszony előzheti meg a konfliktusok kialakulását vagy a helyzet elmérgesedését. A munkahelyi konfliktusokat nem érdemes szőnyeg alá söpörni, hanem még azelőtt kell velük foglalkozni, hogy a napi munkát ellehetetlenítsék.**

Napunk nagy részét munkahelyen töltjük, nem mindegy, hogy milyen környezetben és kikkel. A brit Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) 2020-as kutatása szerint – melyben a munkahelyi konfliktusokat dolgozták fel – a konfliktus szakmai életünk megszokott velejárója, az alkalmazottak 26, illetve a munkáltatók 20 százaléka rendszeresen találkozik vele. Az emberek különböző háttérrel, tapasztalattal és perspektívával rendelkeznek, ami azt jelenti, hogy rendszeresen másképp látjuk a világot. Vagyis a munkahelyi helyzetekre különböző módon reagálunk, ezek a reakciók pedig befolyásolják meglévő kapcsolatainkat. A konfliktus mindig nézőpont kérdése, hiszen előfordulhat, hogy ugyanazt a történetet másképp látják a résztvevők: van, aki számára komoly lelki traumát okoz az ügy, míg más nem is törődik azzal.

## Vékony a határ

A konfliktus nem feltétlenül negatív töltetű: például a vállalati célok elérésének céljából indított egészséges verseny is tartalmaz érdekellentéteket. Egy munkacsoportban konfliktus keletkezhet, amikor el kell dönteni, hogy milyen stratégiát kövessünk vagy hogyan osszuk meg a felelősségeket. Ha ezeket a helyzeteket megfelelően menedzseljük, pozitív eredményei lesznek.

Vékony a határ a pozitív és negatív konfliktus között, hiszen a szakmai viták során etikátlan vagy tisztességtelen viselkedés is megjelenhet, ez pedig gyötrelmessé, kényelmetlenné változtatja a munkahelyet. A viselkedés szintjén a konfliktus a különböző személyiségek csatájában jelenhet meg, de zaklatás formáját is öltheti. Az egészségtelen konfliktus a kis szorongástól egészen a látványos kiabálásig terjedhet. Kevésbé látványos, de sokkal komolyabb problémát jelez, amikor egyszerűen figyelmen kívül hagyjuk az adott kollégát (például nem hívjuk meg a közös eseményekre), ezt sokkal nehezebben veszi észre a vezetőség.

Fontos olyan vállalati kultúrát teremteni, ahol díjazott a nyílt, őszinte vélemény, párbeszéd, a konstruktív javaslat

### Amikor a vállalati kultúra a hibás

A már említett CIPD kutatás feltárta, hogy minden ötödik alkalmazott találkozott olyan helyzettel, amikor valaki csak azért utasított vissza egy kollégát, mert különbözött tőle. Míg a brit kultúrában a faji különbözőségek gyakrabban megjelennek, itthon is találkozhatunk nemi vagy kor miatti diszkriminációval. A cégen belül kialakulhatnak olyan gócpontok, melyek nem tolerálják a másságot. Az emberi jogok tiszteletben tartása vállalaton belül is megkövetelt magatartás. Ha ettől eltérő gócpontok alakulnának ki cégen belül, fel kell tárnunk okait: például lehet egy középvezető mutat rossz példát. Oktatással, érzékenyítő rendezvényekkel lehet orvosolni a helyzetet. A panaszokat pedig komolyan vesszük, bátorítjuk a nyílt beszédet, a rossz magatartás jelzését.

Az alulról induló konfliktus kicsiben kezdődik, anélkül, hogy a középvezető egyáltalán észrevenné, hogy létezik. Mondjuk valaki előléptetnek, míg kollégáját nem, pedig úgy érzi, ő is megérdemelné. Ez az ember elkezd támogatásért kampányolni a cégen belül, mert úgy látja, igazságtalanság áldozata lett. Sok esetben a vezető nem is nagyon érti mi történik a vállalatban, csak annyit észlel az egészben, hogy a kollégák teljesítménye meg egyre csökken. Az ehhez hasonló konfliktusokat a legnehezebb megoldani, ha csak nem olyan vállalati kultúrát építettünk ki, melyben ezeket a problémákat következmény nélkül lehet jelezni, megbeszélni.

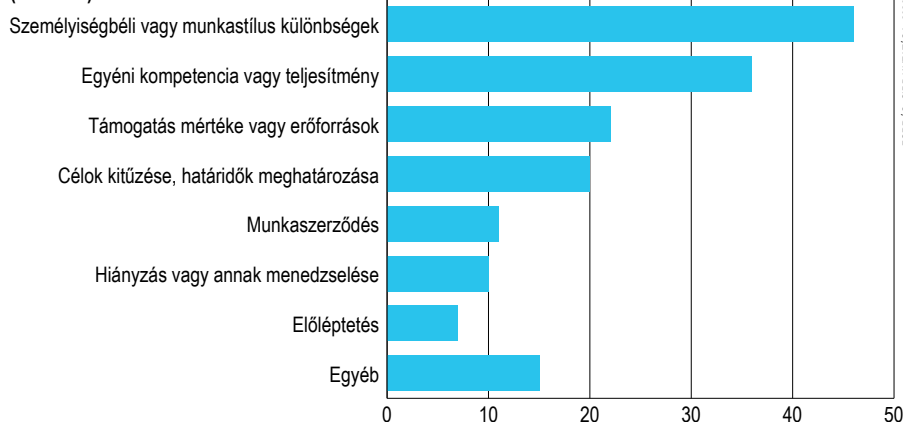
### Sok múlik a vezető meglévő vagy fejlesztett képességein

A vezető nagyban befolyásolja a konfliktus kezelését az adott szervezetben belül. A vezető gyakran – a célok elérése miatt – a teljesítmény technikai részleteire figyel, és kevésbé érdekli, mi motiválja az embereket. Ha ezt a viselkedést nem tartja kordában a vezető, akkor az egész vállalatra kiterjed, ahol stresszes környezetet, alulmotiváltságot teremt.

Felejtsük el a kemény üzleti fellépést, az kollégákkal történő interakciókban maradjunk emberek! A vezetőnek ténylegesen meg kell értenie, hogy a kollégák mit gondolnak, ennek érdekében viszont nyílt fülekkel, figyelemmel kell hallgassuk őket. Ne csak az érdekeljen, hogy milyen feladatokat hogyan végeznek el, hanem kérdezzünk rá, mi tartja őket ébren éjszaka, vagy azt, hogy érzik magukat az adott helyzetben. Egy kötetlenebb céges rendezvény erre kiváló terepet biztosít. A HR-es szakember felelőssége időben észrevenni a konfliktusokat, és nyílt párbeszédrel megoldani azokat. Ha a vezetőnek nincs elegendő önbizalma, nincs megfelelő képessége a konfliktus felismerésére és kezelésére, akkor ezzel időt hagy a konfliktus kiteljesedésére. Kialakulnak a

### Mi okozza a munkahelyi konfliktusokat?

(százalék)



### Helyben oldjuk meg a problémát

Sokszor önmagában az is jelzésértékű, ha konfliktus alakul ki egy adott munkahelyen. Azt jelzi, hogy figyelniük kell a kialakult helyzetre, őszintén meg kell vizsgálnunk a felszín alatt, hogy mi lehet a kiváltó ok. Például lehet két csapatot úgy állítottak össze, hogy a benne lévő személyiségek a konfliktus kialakulását erősítik, vagy csak egy adott folyamat része volt rosszul kidolgozott – csak remélhetjük, hogy nem a vállalati kultúra része! Bármely esetben a problémát nem szabad figyelmen kívül hagyni, a HR-es kolléga feladata még azelőtt közbelépni, mikor még emberi szinten, a magasabb szintű formális folyamatok elindítása nélkül lehet a probléma valós okát megtalálni és orvosolni.

táborok, mindennaposak lesznek a viták, elmérgesedik a helyzet, és talán még a formális külső segítség is túl későn érkezik. A hasonló helyzetek megelőzésére fontos olyan vállalati kultúrát megteremteni, ahol díjazott a nyílt, őszinte vélemény, párbeszéd, a konstruktív javaslatok. Ahol nem söprik szőnyeg alá a problémákat, hanem foglalkoznak velük.

A konfliktusok nélküli munkahely kialakításához olyan középvezetőkre van szükség, akik képesek megfelelően kezelni a konfliktust. A CIPD kutatása szerint a válaszadók közel egyharmada szerint csak rosszabb lett a dolog, miután a kialakult helyzetet jelentették felettesüknek. A menedzserek készség szintjén, nap mint nap kell kezelniük kell a kialakult helyzeteket. Ez nem olyan tulajdonság, melyet szükség esetén kivesszük a zsebünkől. Ilyenkor fordul a középvezető a HR szakemberhez tanácsért – ha a vállalati kultúra a személyesebb, nem hivatalos szinten is lehetővé teszi. A HR és középvezetők közötti rendszeres párbeszédrel, tanácsadással, helyi szinten kezelhető a kialakult helyzet.

Vass Enikő