

47. PM Műhely –Mosonyi Diana : Konfliktusmenedzsment, azaz a szisztematikus konfliktus kezelés

A **2020. november 19-i 47. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00) online formában a Microsoft Teams-en kerül meghirdetésre. A Műhely a meghirdetett időpontban az alábbi címen érhető el

<https://bit.ly/2HICRaQ>

Komplex rendszereket létrehozó projektben a különböző szakmai kultúrájú szakemberek együttműködésének minősége nagymértékben függ a meglévő együttműködési szinttől, amit nagymértékben befolyásol a kommunikáció nyíltsága, eredmény orientációja. Ennek kialakításban a konfliktus kezelés gyakorlata meghatározó szerephez jut. A Műhely célja a tudatos konfliktuskezelés alapjainak, azaz az emberi tényezőből adódó konfliktusok tudatos és szisztematikus kezelésének megismerése a sikeres projekt folyamatok érdekében. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Mosonyi Dianát** (vállalati konfliktuskezelő, Szervezeti Ombuds Egyesület Elnöke) kérték fel.

Blog tartalom

Mosonyi Diana : Konfliktusmenedzsment, azaz a szisztematikus konfliktus kezelés

Mennyibe kerül egy konfliktus?

Talán nem mindenütt lehet ezt a kérdést feketén-fehéren, pontos számadatokkal alátámasztani, de vannak, akik belegondoltak ebbe, és megpróbálták. Íme néhány kutatási eredmény:

- Az Egyesült Államok alkalmazottjai **heti 2,8 órát töltenek** konfliktusaik kezelésével.
- Egy vezető általánosságban a munkaidejének a **25%- 40%-át** konfliktuskezeléssel tölti, amely egy-két munkanapot jelent hetente.^[1]
- Egy 5000 fős munkavállalói felmérés alapján a megkérdezett munkavállalók **85%-ának kell a konfliktusaikkal foglalkozniuk**, 29% -uk pedig „mindig” vagy „gyakran” teszi ezt. Országokra bontva pedig Németországban ez utóbbi 56 százalékra ugrik, míg Írországból (37 %) az Egyesült Államokban (36%) is jelentős időt fordítanak munkavállalók a viták kezelésére.^[2]
- Az előző felmérés a konfliktusok negatív hatásait is kimutatta, miszerint a megkérdezett munkavállalók **27% -a vallotta**, hogy **személyes támadásokban részesültek, 25% -uk betegséget** vagy távollétet jelentett, és csaknem minden **tízből egy (9%) látta**, hogy egy fennálló konfliktus a **projekt megíúsülésához vezet**.^[3]

Ezeket a számokat hazai viszonylatra lefordítva: Ha egy munkatárs átlagosan heti 3 órát tölt el konfliktusai kezelésével (tehát ennyi időben nem produktív), valamint a menedzserek idejének 30%-a szintén erre megy el, az egy 10 fős magyar cég esetében havi szinten ez **1.289.600 Ft** jelent, azaz ennyit veszít el minden hónapban a konfliktusain. Ez **éves szinten akár 15 millió** forintra is rúghat. A pontos számolás [itt olvasható](#).

Ha ez nem lenne még elég meggyőző, akkor abban biztosan megállapodhatunk, hogy a destruktív konfliktus egyéni és projekt szinten is belső nyomást, rossz hangulatot okoz, időt és energiát visz. Így a projekt kimenetelét mindenképpen befolyásolja.

Egy projekt folyamán is kialakulhatnak érdek, érték -és szerepkonfliktusok is, de gyakran -akár egészen egyszerű- félreértésekből adódnak a problémás helyzetek.

Félreértés akkor alakul ki, amikor egy atrocitást, amely súrolja a személyes értékhatárunkat, kezeletlenül hagyunk. Két ember interakciójában ilyen eset szinte bármikor előfordulhat, úgy, hogy általában az egyik fél észre sem veszi azt. Nincs tudatában annak, hogy az általa használt verbális kifejezés és/vagy a non-verbális kommunikáció a másik félben milyen hatást vált ki. Mindezt befolyásolja még az érintettek saját „hátizsákjának” tartalma, benne a hozott sémákkal, tapasztalatokkal, nem beszélve az aktuális érzelmi és mentális állapotokról.

Egy konfliktus kialakulását és elmélyülését pedig félreértések előzik meg, melyek a kezeletlenségükből fakadóan akaratlanul elraktározódnak és sérelemmé alakulnak. A sérelem minden esetben távolságtartást és eltávolodást eredményez, ami a konfliktus melegágya.

Egy nyíltan felvállalt nézeteltérés, de még a rejtett, vagy elhúzódó konfliktusok hatására is, hosszabb-rövidebb ideig minden érintett félben feszültség keletkezik, ami könnyen eltereli a munkáról a figyelmet. Ez szinte automatikusan az egyéni teljesítményre is negatív hatással van, hiszen a munkatárs nem tud száz százalékosan a feladatára összpontosítani. A teljesítmény romlása megmutatkozhat többek között az adott feladatra fordított idő megnövekedésében, minőségi hiányosságokban.

Mit lehet tenni?

Egyrészt leszámolni a tévhitekkel, miszerint egy konfliktus magától megoldódik, vagy elég csak a felszínen jól látható formáját kezelni, másrészt jobban járunk, ha nem áltatjuk többé magunkat azzal a közhellyel sem, hogy majd az idő megoldja, mert az idő SEM oldja csak úgy meg, harmadrészt félretéve a bizalmatlanságot és a mindent megoldó attitűdöt, külső szakembert hívni támogatva a projekt haladását.

Hiszen bármilyen természetű is a konfliktus, annak kezeletlensége valamilyen formában mindenképpen jelentkezik, az alábbi intő jelek formájában:

- **a kommunikáció megváltozott intenzitása:** azaz a projekt szereplői késleltetve osztják meg az információt egymással, ami a határidők be nem tartását, azaz csúszásokat eredményez.
- **az információáramlás akadozása, minőségének romlása:** amikor az érintett felek már tudatosan tartják vissza egymástól a birtokukban lévő információt. Torzul, romlik az információ minősége, ami eltéréseket, minőségi problémákat eredményez.
- **az együttműködés elkerülése:** mindkét fél érzékeli és fel is vállalja a konfliktus meglétét, így szándékosan elkerülik az együttműködést, azaz közvetlenül már nem kommunikálnak, kerülik a közös meetingeket, passzívan viselkednek. Sérül a munkamorál.
- **a döntések minőségének romlása:** a problémából adódó feszültség megakadályozza a precizitást és a kellő körültekintést a döntések meghozatalában.
- **az ellenállás:** nyíltan felvállalják a másiktól alkotott negatív véleményüket, a konfliktusokat. Direkt egymás ellen cselekszenek, amit fel is vállalnak.

Bevonnak másokat a konfliktusba, ami bomlasztja a csoport dinamikáját, megjelenik a klikkesedés, a negatív pletykák. Mindez negatívan hat a projekt munkamoráljára és a produktivitásra egyaránt.

- **a motiváció egyéni vagy csoportszintű csökkenése:** gyakran konfliktusok állnak a háttérben, amely hosszas fennállás és megoldatlanság esetén a munkatárs(ak) kilépéséhez is vezethet.

Sok esetben ezek a jelenségek már csak a végstádiumban kerülnek a felszínre és el a vezetéshez. Azonban ez másképpen is lehet!

Ebben segít egy bizalmas vállalati konfliktuskezelő, aki megkönnyíti és időben előre jelzi a projekt/ szervezet tagjai által megfogalmazott aggodalmak, panaszok rendszerszerű és méltányos kezelését. A bizalmas vállalati konfliktuskezelő - akit nemzetközi szinten szervezeti ombuds személynek neveznek- minden egységtől független és pártatlan személyként, teljes titoktartásban segíti átbeszélni egy kötetlen (informális) folyamat keretein belül a felmerülő problémákat, és feltárni a lehetséges opciókat. Az egyéni fókuszon túl, szisztematikusan jelzi az ismétlődő, káros folyamatokat, a rendszer problémáinak feltárásával támogatja a vezetést.

Világon több mint 100 nagyvállalt rendelkezik saját szervezeti ombuds személlyel. Ezek a vállalatok tisztában vannak az időzítés fontosságáról, és az egyedi értékéről, amelyet csak is egy szervezeti ombuds képes nyújtani a vállalat részére nyújt. A teljesség igénye nélkül néhány szervezeti ombuds irodával rendelkező vállalat: Mars, Chevron Corporation, McKinsey, Pfizer, SAP, OMV, Coca Cola, EATON, World Bank, továbbá az ENSZ különböző egységeiben (UNHCR, WHO, UN funds, WFP, ILO, WIPO). Magyarországon a tavaly megalakuló Szervezeti Ombuds Egyesület nyújt támogatást a szisztematikus konfliktuskezelésben. (www.szoe.hu).

Mit nyújt egy bizalmas vállalati konfliktuskezelő?

- I. **Korai jelzőrendszerként**, meghatározza a potenciális új tendenciákat, feltárja az előforduló érzékeny kérdéseket, előre jelzi és megakadályozza konfliktusok eszkalációját. Mint például a munkahelyi/projekt konfliktusok leggyakoribb okait.
 - a) homályos felelősségi köröket
 - b) a gyenge kommunikációt
 - c) a rossz irányítást, vezetést
 - d) a tisztességtelen bánásmódot
 - e) a nem megfelelő terméket
 - f) a rossz munkakörnyezet
 - g) az egyenlőség hiányát, kivételezés meglétét
 - h) a zaklatást és megfélemlítést
 - i) jelentős változásokat a termékekben, a szervezeti diagramokban, az értékelésekben vagy a fizetési rendszerekben.
- II. **Tájékoztatást nyújt:** Az informális csatornán beérkező információknak köszönhetően tájékoztatást nyújt a döntéshozóknak a projekt folyamán rosszul működő folyamatokról, a munka morálról és az általános légkörről. A teljesség igénye nélkül néhány olyan aggodalom, panasz, amelyekben az emberek inkább a bizalmas (teljes titoktartás) és informális platformot részesítik előnybe:
 1. Értékeléssel kapcsolatos kérdések
 2. Csapat és/vagy projektszereplők közötti kapcsolat
 3. Fizikai és mentális egészség
 4. A munkát befolyásoló családi válság

5. Áthelyezéssel kapcsolatos aggodalmak
6. Gondolkodás a felmondásról, projekt kilépéséről
7. Kompenzáció, bónusszal kapcsolatos kérdések
8. A vezetői döntések
9. Etikátlan magatartás, kivételezés, diszkrimináció
10. Kultúra, értékek, normák, etika

A felsorolt témákban a szervezeti ombuds működésének köszönhetően olyan információval rendelkeznek, amellyel a szervezetben senki más.

Költséget csökkent

Ahogy a cikk elején olvasható, egy 10 fős cég éves szinten akár 15millió forintot is feleslegesen költ, azaz dob ki az ablakon a meglévő konfliktusok miatt. A bizalmi vállalati konfliktuskezelő feladata a kialakult konfliktusokból származó feszültségek rendezése, aminek eredményeképpen csökkennek a vezetők terhei. Idő és kapacitás szabadul fel, ezáltal nő a termelés és a minőség is.

Egy konfliktus nem vagy nem megfelelő kezelésének hatása a munkavállaló teljesítményére az alábbiakként hat, amely ismét extra költségként jelentkezik a vállalatnál.

- csökken a munkamorál,
- nő a személyes sértések, beszólások és támadások eseteinek száma,
- nagyobb eséllyel és számban mondanak fel a kollégák, azaz nő a fluktuáció,
- sok esetben az érintett személy(ek) beteget jelentenek elkerülve a konfliktus hatásait,
- projektszereplők, csoportok közötti ellenétek, konfliktusok számának növekedése, ezáltal nem, hogy segítenék egymás munkáját inkább hátráltatják,
- a projektszereplők döntéseinek minősége megromlik,
- a projektek pedig több esetben sikertelenül záródnak.
-

Objektíven visszatükröz

A bizalmi vállalat konfliktuskezelő titoktartásnak, függetlenségének és páratlanságának köszönhetően egy bizalmi légkört tud megteremteni, aminek köszönhetően olyan információkat tár fel, amelyek a projektmenetét akadályozzák. Mivel döntési jogkörrel nem rendelkezik, így teljesen neutrális és objektív képet képes mutatni a vezetés számára, a projekt elakadásokkal kapcsolatosan. Mindezekon felül a fennálló konfliktusok kockázatairól is képes kimutatásokat készíteni.

HIVATKOZÁSOK

ÖSSZEGZÉS

A Műhely célja a tudatos konfliktuskezelés alapjainak, azaz az emberi tényezőtől adódó konfliktusok tudatos és szisztematikus kezelésének megismerése a sikeres projekt folyamatok érdekében.

A 47. PM Műhely megbeszélendő kérdései :

1. Mi befolyásolja és kitől függ, hogy destruktív vagy konstruktív konfliktussal állunk szembe?
2. Kultúrafüggő-e a konfliktuskezelés és/vagy a konfliktus menedzsment kialakulása?
3. Milyen feltétel mentén tud létrejönni a konstruktív kezelés egy projekt során?

4. Milyen (vezetői) kompetenciákra van szükség a konstruktív/tudatos konfliktuskezeléshez?
5. Milyen kimutatható kockázatai vannak egy félreértésből kialakult konfliktusnak?