

## *Rešavanje konfliktnih situacija*

**DATE: 29<sup>TH</sup> AVGUST, 1999**

**AUTHOR: BILJANA NIKOLIC, OFFICE MANAGER**

## REŠAVANJE KONFLIKTNIH SITUACIJA

---

Na poziciji na kojoj se nalazite osnovna pravila koja preporučujemo da sledite, su:

1. Svaka informacija mora stići do svog pravog cilja;
2. Informacija mora biti kompletna, valjana i potvrđena;
3. U svakoj situaciji :”reagovati u pravom trenutku”;
4. U svakoj situaciji: dati povratnu informaciju o toku obavljanja zadataka, njegovoj završenosti ili razlogu njegovog neizvršavanja kao i akciji koja sledi;
5. U svakoj situaciji: reagovati kulturno i ljubazno;
6. Procedure o poslovanju se moraju poštovati, a svako nepoštovanje snosi disciplinsku odgovornost.

### ❖ **Budite lojalni prema svojoj firmi**

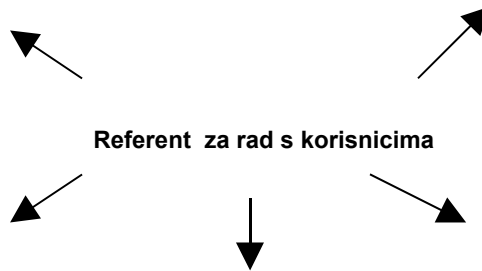
- Upamtite da kritikovanje svoje firme pred drugima ugrožavate ne samo imidž i status kuće za koju radite, već i svoj lični.
- Zadržite svoje kritike za svoju kancelariju.
- Stanite iza postupaka svojih kolega - naročito kada ne raspolazete svim činjenicama - ali uvek uz puno poštovanje prema osobi koja Vam se požali.
- S druge strane, nemojte nikad pokušavati da odbranite postupak koji se ne može opravdati - tako samo izgledate smešni.
- Najbolji lek za opravdanu kritiku je da obećate da će greška biti ispravljena, a zatim to uradite brzo i efikasno.

**Klijenti**

- prijatan,
- ljubazan,
- predusretljiv,
- spreman da prepozna potrebe klijenata

**Šef**

- ljubazan, predusretljiv
- komunikativnost i osećaj za rad s ljudima
- spreman za sticanje novih znanja
- spreman za timski rad

**Prodaja**

- komunikativnost i osećaj za rad s ljudima
- spreman da prepozna potrebe klijenata
- spreman na sticanje novih znanja

**Ostali Manageri**

- posvećenost poslu, odanost
- spremnost i sposobnost za timski rad
- spreman za sticanje novih znanja

**Ostali zaposleni**

- spreman da pomogne
- predusretljiv

- Ukoliko ste početnik bez iskustva u ovom poslu, nemojte prebrzo donositi sud o ljudima i to samo na osnovu njihovog spoljašnjeg izgleda: prema svima treba da se ophodite ljubazno i sa poštovanjem bez obzira na njihovu poziciju.
- Dobar Referent ima urođen osećaj da prepozna ko je važan. Ljudi po prirodi vole da ih pamte i očekuju da zapamtite njihova imena odmah-stoga, pažljivo slušajte kada se upoznajete sa nekim ili kada Vam govore svoja imena.
- Ukoliko ste nervozni i napeti, može Vam se desiti da se zaboravite nasmešiti i sasvim nenamerno delovati ljutito. Da biste to ublažili, pokažite da ste više zainteresovani da pomognete sagovorniku, odnosno klijentu. Važno je da ljude posmatrate kao individualne ličnosti sa različitim osobinama i potrebama.

Ključ za izgradnju uspešnog odnosa je u dobroj kombinaciji poslovnog i prijateljskog ponašanja.

Važno je da ljude, sa kojima ste stalno u kontaktu, posmatrate kao individualne ličnosti, a ne da se sa njima izborite oslanjajući se na svoj položaj.

Svaki posetilac mora otići sa osećanjem da je smatran važnim kao osoba, da bi bio saslušan ( čak i ako je odbijen), to je deo potpuno zadovoljnog klijenta.

Poštujte svoje kolege i njihove stavove, ma koliko se drastično Vaše mišljenje razlikovalo od njihovog. Učtiv i argumentovan dijalog ima mnogo više efekata nego sarkazam ili lična uvreda.

#### ❖ **Telefonski pozivi**

U odnosu prema klijentu, važno je da zapamtite sledeće:

- pozdravite ga i učinite da se prijatno oseća;
- isključite svet oko sebe i potpuno se posvetite klijentu;
- ukažite mu poštovanje i stavite mu do znanja da je važan;
- pitajte kako možete da mu pomognete;
- pomozite mu da dobije ono sto traži i tako reši svoj problem; ponovo ga pozovite i tako mu stavite do znanja da je uvek dobro došao;

Ako želite da Vam se ljudi obraduju prilikom susreta (telefonskog razgovora), morate im odgovoriti istom merom, ljubazno i sa radošću.

Svaki spoljni poziv treba da bude opslužen posle najkasnije trećeg zvona telefona.

Veoma je važno da pre preuzimanja spoljnog poziva duboko udahnate, predstavite Kompaniju (sluzbu u kojoj radite) i svoje ime.

#### ❖ **Kako sa konfliktima u pismima?**

Korespodencija je vrlo nepogodan vid komunikacije kada su konflikti u pitanju, ali često ima ulogu bojnog polja. Pravnici tačno znaju kako treba napisati pismo koje ima za cilj rešavanje nekog spora "bez predrasude", kako između pojedinaca, tako i između kompanija i treba ih angažovati kad god su u pitanju veći problemi.

Ima mnogo sporova koje su predmet svakodnevne korespodencije i za ove slučajeve važe pravila bontona koje treba poštovati.

##### ○ **Ako Vi inicirate konflikt, treba da:**

- jednostavno i jasno objasnite problem odgovarajućoj osobi [ klijentu ] koja je napravila propust; pružite sve potrebne informacije, koje idu u prilog onome o čemu pišete, a napomenite da ste raspoloženi da pribavite i dodatne informacije ili dodjete na sastanak, ako je to potrebno;
- navedite vremenski rok u kome očekujete da se problem reši, kao i koje korake ćete preduzeti ukoliko se ne reši u ponudjenom roku;

–

○ **Ako ste Vi onaj kome se obraća druga strana u konfliktnoj situaciji, treba da:**

- o tome informišete kolege starije po rangu i obezbedite njihovu pomoć;
- pokažete koncept pisma koje nameravate da uputite, i to starijim kolegama da biste čuli njihovo mišljenje ;
- sadržine činjenica i suštine problema i nemojte dozvoliti da emocije dodju do izražaja u onome sto pišete (za onoga ko čita pismo, izlivi strasti obično su znak da autor pisma ne raspolaže argumentima);
- budite strpljivi i učtivi. Mnogi konflikti završe se sa "tresla se gora, rodio se miš" i korespondencija koju ste vodili ostaje kao dokaz da ste problem rešavali staloženo i efikasno.

❖ **Odnos prema klijentu**

U odnosu prema klijentu, važno je da zapamtite sledeće:

- pozdravite ga i učinite da se prijatno oseća;
- isključite svet oko sebe i potpuno se posvetite klijentu;
- ukažite mu poštovanje i stavite mu do znanja da je važan;
- pitajte kako možete da mu pomognete;
- pomozite mu da dobije ono sto traži i tako reši svoj problem; ponovo ga pozovite i tako mu stavite do znanja da je uvek dobro došao;

❖ **Važnost pravilnog izbora reči**

*"Zlatna reč i gvozdena vrata otvara" (narodna poslovice)*

Vaš izbor reči može vam pomoći u komunikaciji sa potencijalnim klijentom (strankom) ili može izazvati varnicu sukoba. Evo nekih od najčešćih iritirajućih fraza i nekih sugestija kako da se preformulišu.

➤ **Nemojte biti lični**

Umesto:

"Niste to dobro popunili"

**Predlažemo:**

*"Ima nekoliko stavki u ovom obrascu koje treba da popunimo"*

Ukoliko je sagovornik u nečemu pogrešio, ukažite mu na grešku indirektno. Često se dogodi da klijentu bude neprijatno zbog lapsusa. Može se dogoditi da se zbog toga razljuti i pokuša da krivicu svali na vas.

➤ **Koristite “ja” umesto “Vi”**

Umesto:

“Niste u pravu”

***Predlažemo:***

*“Vidim da je došlo do nesporazuma u komunikaciji”.*

ili

*“Oprostite čini mi se, nismo se baš najbolje sporazumeli.”*

“ Ne razumem”.

*“Nisam sigurna da sam razumela”*

Izbegavajte sarkazam, optužbe i nipodaštavanje. Pogotovo onda kada klijent nije u pravu, nije trenutak da mu se na to ukazuje.

➤ **Ne krivite stranku**

Kada razjašnjavate neki nesporazum, koristite ili indirektni pristup ili fraze u prvom licu (“ja”) kad god možete.

➤ **Izbegavajte naredbodavni ton.**

Umesto:

“Morate”

***Predlažemo:***

*“Da li biste...molim Vas*

*“Bilo bi najbolje ako biste..”*

Ljudi ne vole da budu stavljeni pred svršen čin. Ljubazno ih zamolite da nesto učine ili objasnite kako će od toga oni imati koristi.

Ljudi ne vole da im se izdaju naredjenja. Preformulisite takvu rečenicu u pitanje. To su indirektna pitanja.

Umesto:

“Trebalo je da to ovako učinite.”

***Predlažemo:***

*“Želimo da Vaša sledeća poseta protekne što prijatnije  
Ovim ćemo to omogućiti.”*

“Sačekajte ovde.”

*“Da li biste mogli da sačekate dok se konsultujem mojim menadžerom?”*

Kada ljudi čuju “moraš”, “treba da”, “trebalo je da”, to ih često podseti na njihove roditelje ili neke druge figure autoriteta koja im govori u čemu su pogrešili. Umesto da im govorite šta je trebalo da učine prošli put, recite im šta će im pomoći sledeći put.

Što je bilo, bilo je i to se više ne može promeniti. Zato se okrenite budućnosti-sledećoj prilici.

➤ **Prihvatite odgovornost**

Recite klijentu šta Vi možete učiniti, a ne šta se ne može učiniti.

Umesto:

**Predlažemo:**

“Ne mogu”

*“Mogu da Vam preporučim koleginicu Mariju koja će moći da Vam pomogne. Sada ću je pozvati”.*

*“Možete....”*

Ako niste u mogućnosti da pomognete klijentu, povežite ga sa nekim ko mu može pomoći.

Umesto:

**Predlažemo:**

“To nije moj posao”

*“Da vidimo kako mogu da Vam pomognem, Dzon je stručnjak u toj oblasti. Sada ću ga pozvati da Vam Pomogne”.*

Čak i kada potrebe klijenata nisu striktno u vašem sektoru, nikad mu to nemojte reći. Recite kako možete biti od pomoći.

Izbegavajte da izazivate defanzivnost (ne optužujte sagovornika). Ako ljudi misle da ih kritikujete, reagovace defanzivno tj. ljutito.

Umesto:

**Predlažemo:**

“Nikada ne uradite kako treba”

*“Ovo ljudi često ne popune pravilno”*

“Uvek kasnite”

*“Ove uplate često kasne”*

“Uvek” i “nikada” zvuče kritično i beskompromisno, koristite zato “često”.

Umesto:

**Predlažemo:**

“Ovo ste dobro popunili ali..”

*“Ovo ste dobro popunili i...”*

Ljudi ne slušaju šta ste rekli ispred “ali”, usredsređuju se na ono što sledi iza “ali”.

Koristite dakle, “i”, pa će slušati čitavu rečenicu.

Umesto

**Predlažemo:**

“To će Vas koštati..”

*“Cena je..”*

“Koštati” zvuči negativno. “Koštanje” možda ne znači vreme i komplikacije i druge stvari pored novca.

“Kakav je Vaš problem?”

*“Molim Vas recite mi šta se dogodilo”.*

Ljudi ne vole da imaju probleme i ne vole da drugi znaju da imaju probleme. Koristite zato pozitivne fraze.

#### ❖ Kako postavljati prava pitanja ?

Ako postavljamo prava pitanja, dobijamo prave odgovore-informacije, iskustvo reakciju ili neki drugi podatak koji nam je potreban. Ako postavljamo pogrešna pitanja dobićemo, naravno, pogrešne odgovore.

Postavljanje pitanja ima mnogobrojne prednosti nad izdavanjem naređenja. Da biste efikasno upravljali, morate posedovati pravu informaciju. I zaista, odluke ljudi su onoliko dobre koliko i informacije kojima raspolažu.

Evo nekoliko načina kako da sakupite tačne i pouzdane informacije:

- Jedno pitanje se može upotrebiti za naglašavanje suštine nečega, drugim pitanjem da se sagovornik podstakne na razmišljanje, a treće da izazove zainteresovanost.
- Vaša pitanja moraju biti razumljiva svakome. Treba ih formulisati tako da ih sagovornik odmah razume.
- Vaša pitanja treba da naglase jedno po jedno težište. Ne postavljajte takva pitanja koja će tražiti podpitanja, da bi se došlo do željene informacije.
- Kod dobrog pitanja ne bi trebalo da bude nagadjanja; Odgovor Vašeg sagovornika treba da se zasniva na informacijama i činjenicama, a ne na pogrešnim pretpostavkama.
- U najboljem pitanju je uvek sadržano "zašto" veliki broj menadžera se zadovoljava potvrdnim ili odričnim odgovorom, čak i ako Vam taj odgovor ne govori mnogo. Ako sagovornik kaže "da" upitajte ga "zasto?", i ako kaže "ne" opet ga pitajte "zašto?"; ta mala rec je jedna od najboljih upitnih zamenica koju možete upotrebiti za dobijanje preciznih informacija.

#### ❖ Nekoliko načina za poboljšanje umeća konverzacije:

- Kada se treći sagovornik uključi u razgovor, pokušajte ukratko da mu objasnite predmet diskusije;
- Ljubazno prihvatite komplimente koje Vam upućuju tako što ćete reći hvala, a ne "Vi mora da se salite" ili "Ne verujem Vam; "
- Izbegavajte šatrovacki govor i profanost ni jedno ni drugo ne spadaju u ono što se zove kultura izražavanja.
- Ne postavljajte suviše lična pitanja
- Ne osporavajte ničije mišljenje u prisustvu drugih.
- Ukoliko se traži Vaše mišljenje, kažite nešto neutralno kao npr. "Sačekajmo pa ćemo videti" Naučite da se osećate prijatno i kada zavlada tišina. Ne morate svaki put da prekidate.

### ❖ Kako izbeći teske razgovore?

Da biste izbegli potencijalnu stresnu situaciju sa nekim s kim Vas možda čeka neslaganje, iskoristite ove savete:

- počnite sa nečim u čemu ćete se oboje složiti pa makar to bilo teško iskopati;
- govorite "i" a ne "ili" jer ta reč kao gumica briše sve što je rečeno prije nje;
- češće govorite "ja" nego "Vi". Govoreći "ja" objašnjavate šta mislite i želite, a govoreći "Vi" ostavljate utisak kritikovanja kod sagovornika

### ❖ Kako izaći na kraj sa teškim sagovornicima?

Uzmite u obzir ove taktike kada morate da saradjujete sa ljudima koji su "teški":

Razoružajte ih ljubaznošću. Odnosite se prema svima ljubazno bez obzira kako se ljudi odnose prema Vama.

Budite neposredni, ali prijatni i učtivi.

Slušajte pažljivo i reagujte, dozvolite "teškom" sagovorniku da u potpunosti izrazi svoja mišljenja i osećanja.

Zatim stavite do znanja da ste svesni kakva je situacija, opišite šta vidite i čujete, kažite šta mislite i osećate, kao i ono što želite.

**Savet:** ne presudjujte! ("Ne trebate biti takvi") i nemojte uopštavati stvari (Uvek to činite")

- **Ne zauzimajte stav** - reagujte kada se za to ukaže potreba. Pokušajte da saznate šta motiviše sagovornika kako biste mu mogli ponuditi alternativne načine rešavanja problema. Drugim rečima, krenite od onoga šta sagovornik želi ka onome zašto to želi.
- **Priznajte grešku** - vrlo se često nadjete u ulozi zbog koje se ponašate na način na koji Vas drugi na to nateraju. Priznajte svoju grešku glasno i jasno. To što prihvatate deo odgovornosti, može podstaknuti i druge da slede Vaš primer.

**Savet:** Ponekad ohrabrite sagovornika da saradjuje time sto cete prihvatiti više odgovornosti nego što zaslužujete.