

**UNIVERSITETI I EJT
JHE YHIBEP3HTET
SEE UNIVERSITY**

DREJTIMI MENAXHMENT

STUDIME PASDIPLOMIKE - CIKLI I DYTË

TEZA:

**“Menaxhimi i konfliktit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në komunën e
Tetovës”**

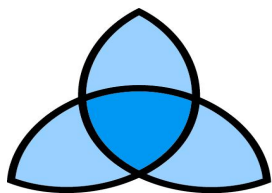
Mentori:

Prof. dr. Shpresa Syla

Kandidati:

Vlera Meta

Tetovë, 2018



**UNIVERSITETI I EJL
ЈНЕ УНИБЕРЗИТЕТ
SEE UNIVERSITY**

TEZA E MAGJISTRATURËS

Lënda: Menaxhimi strategjik

Titulli i punimit: “Menaxhimi i konfliktit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në komunën e Tetovës”

Emri dhe mbiemri: Vlera Meta

Statusi i studentit: E rregullt

Numri I ID 120978

Niveli i studimeve: Pasuniversitare

Departamenti: Biznes dhe Ekonomi

Programi i studimit: Menaxhment

Mentori i punimit: Prof.dr. Shpresa Syla

Tetovë, 2018

Abstrakt

Rëndësi të madhe për arritjen e suksesit të firmës ka zbatimi i strategjisë. Por, ekzistojnë raste edhe kur strategjia nuk mund të zbatohet. Kjo ndodhë për arsye të ndryshme, ndër të cilat është edhe konflikti. Një organizatë është e suksesshme atëherë kur e zbaton strategjinë e saj në kushte të favorshme dhe jo të favorshme si dhe në rastet kur përballon konfliktet që ndodhin brenda saj. Kur konflikti paraqitet, atëherë, duhet pasur njohuri rreth metodave, mënyrës së qasjes si dhe menaxhimit në tërësi të konfliktit. Në pikat e cekura është tentuar të paraqitet në mënyrë sa më të qartë menaxhimi i konfliktit në organizatë. Në këtë tezë magjistrature trajtohen: konflikti si dukuri negative/pozitive e paraqitur në organizatë, llojet e konfliktit, mënyrat e qasjes, shkaqet që ndikojnë deri në arritjen e zhvillimit të konfliktit dhe mundësitë e menaxhimit të tij nga menaxheri, si personi me përgjegjësinë më të madhe dhe rolin kryesor brenda organizatës.

Fjalët kyçe: Konflikt, Menaxhim, Grup, Objektiva, Strategji

Abstract

What matters the most for the achievement of success of the firm is the implementation of strategy. But, there exist cases when the strategy can not be applied. This happens for different reasons, among which is the conflict. An organization is successful when it applies its strategy in favorable and unfavorable conditions as well as in cases when it faces the conflicts that happen inside it. when the conflict appears, then, we should know about the methods, the way of access and conflict management in general. In the abovementioned points is tried to appear in the most clear way the conflict management in firm. In this master thesis, in the first place is dealt with conflict as a negative/positive phenomenon that appears inside a firm, types of conflicts, the way of access to it, causes that impact the achievement of the conflict and the ways of managing it, from the manager, as the person with the biggest responsibility and the main role inside the firm.

Keywords: Conflict, Management, Group, Objectives, Strategy

Falënderime

Në fillim dua të falënderoj prindërit dhe familjen time. Jam shumë mirënjohëse për sakrificat dhe përkrahjen e vazhdueshme ndaj meje. Dua të falënderoj mentorin tim Prof.dr. Shpresa Syla, për udhëheqjen e saj në përgatitjen e këtij punimi, si dhe të gjithë profesorët për ligjërimin e lëndëve të nevojshme gjatë 2viteve studime në profilin të cilit tashmë i përkas.

Gjithashtu, falënderime të veçanta dhe mirënjohje e madhe u takon të gjithë menaxherëve të organizatave në qytetin e Tetovës, të cilët me posedim të natyrës bashkëpunuese, pranuan që të bëhen pjesë e punimit duke e plotësuar pyetësin lidhur me menaxhimin e konfliktit në organizatë.

Deklarata e autorit

Me përgjegjësi të plotë deklaroj se këtë punim me titull "Menaxhimi i konfliktit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në komunën e Tetovës" e kam shkruar personalisht unë, nuk është prezantuar asnjëherë para asnjë institucioni tjetër për vlerësim dhe nuk është botuar i tëri apo pjesë të veçanta të tij. Punimi nuk përmban material të shkruar nga ndonjë person tjetër, përveç rasteve të cituara dhe të referuara.

PËRMBAJTJA

1. HYRJE	8
1.1 Definimi i problemit	9
1.2 Objektivi i punimit	9
1.3 Metodologjia	9
2. VËSHTRIM I PËRGJITHSHËM MBI KONFLIKTIN	11
2.1 Fazat e konfliktit	13
2.2 Nivelet e konfliktit	14
2.3 Llojet e konfliktit	15
2.4 Shkaqet e konfliktit	18
3. Qasja ndaj konfliktit	23
3.1 Konfigurimi i ekipit	26
3.2 Vetë-efikasiteti	27
3.3 Kultura e konfliktit	27
4.Strategjitë për menaxhimin e konflikteve.....	29
4.1. Strategjia e negociatave për marrëveshje integrative	31
4.2. Strategjia politike për përdorim efikas të fuqisë	31
4.3. Strategjia politike për zbatim të fuqisë.....	32
5.Metodat për tejkalimin e konflikteve	34
5.1 Metoda me rezultat fiton-humb.....	34
5.2 Metoda me rezultat humb-humb	35
5.3 Metoda me rezultat fiton-fiton	35
6.Menaxhimi i konfliktit.....	37
6.1 Drejtësia organizative	39
6.2 Roli i emocioneve	40
6.3 Marrja e prespektivës.....	41
6.4 Brainstorming – “shkundja e trurit”.....	43
6.5 Profili i dinamikave të konfliktit	44
6.6 Hartimi i argumentit logjik	46
6.7 Modeli i Vaalandit	47
6.8 Negocimi	48

7. Analiza e të dhënave	52
8. Përfundim.....	60
9. Bibliografia.....	61

Përmbajtja e tabelave

Figura 1, Fazat e konfliktit.....	13
Figura 2, Shkaqet e konfliktit në organizatë	22
Figura 3, Këshillat të cilat ndikojnë në kulturën e konfliktit	28
Figura 4, Strategjitë e qeverisjes me konfliktin.....	30
Figura 5, Procesi i menaxhimit të konfliktit	37
Figura 6, Hapat e ndikimit të emocioneve në menaxhimin e konfliktit.....	41
Figura 7, Fazat kyçe të qasjes së analizave të negociatave	51

1. HYRJE

Një organizatë e caktuar që të jetë e suksesshme në zbatimin e strategjive të caktuara nga menaxhimi drejtues, duhet të ekzistojë një harmoni e përgjithshme e cila e përcjellë procesin e zbatimit, mirëpo e cila jo gjithmonë është e plotë. Shpesh, lindin mosmarrëveshje rreth përcaktimit të objektivave, mënyrës së punës, apo prioriteteve për anëtarët e grupit. Mosmarrëveshjet më pas rezultojnë në konflikt të përgjithshëm brenda organizatës, konflikti i cili detyrimisht duhet të menaxhohet, në bazë të mënyrave të ndryshme të qasjes ndaj tij.

Mirëpo, jo gjithmonë konflikti shkaktohet vetëm për arsyt e cekura. Shpesh lindin konflikte edhe mes punëtorëve që për detyrë kanë zbatimin e strategjisë, apo edhe punëtorëve si individ që lidhet me anën emocionale, dëshirën për të arritur atë objektivë apo caktimin e rëndësisë së një qëllimi të caktuar nga bindja e tyre personale. Por, në aspekt të përgjithshëm, këto konflikte janë shumë më lehtë të evitueshme.

Pjesën më të madhe të përgjegjësisë në gjithë këtë gjendje, mirëpo edhe rëndësinë më të madhe në gjithë këtë proces e ka menaxheri i organizatës, i cili në bazë të disa hapave është i detyruar të ndërmerë masa për të menaxhuar konfliktin që zhvillohet brenda organizatës, si në raportin punëtor - menaxhimi drejtues, ashtu edhe në konfliktet të punëtorëve mes vete.

Në këtë punim kam tentuar të trajtoj me kujdes temën "***Menaxhimi i konflikteve në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në komunën e Tetovës***" duke u fokusuar me theks të veçantë te konflikti dhe llojet, si dhe format e menaxhimit të tij. Gjithashtu, si përfundim i gjithë studimit merret analiza e një pyetësi lidhur me menaxhimin e konfliktit brenda organizatave në nivel lokal, mënyrat e qasjes dhe hapat e parandalimit nga ana e menaxherëve. Arsyeja pse kjo temë duhet të trajtohet për përdorim efektiv është për shkak të njerëzve të cilët e bëjnë të mundur arritjen e objektivave, sepse janë ata të cilët gjithashtu e projektojnë suksesin. Prandaj, duke e ditur sa vështirë është për një menaxher të mbajë të bashkuar dhe të suksesshëm ekipin, kuptohet se sa e rëndësishme për të është posedimi i aftësive komunikuese, njohurive dhe mundësisë për të përballuar konfliktin.

Prandaj, duke e pasur parasysh gjithë këtë, punimi është filluar nga kjo bazë e pyetjeve:

- Çka e shkakton konfliktin dhe si ai zhvillohet?
- Cilat janë format e qasjes në menaxhimin e konfliktit?

- Identifikimi dhe vlerësimi i mjeteve dhe sjelljet e ndryshme, se si ato ndikojnë në menaxhimin dhe zgjidhjen e konflikteve në ndërmarrje.

1.1 Definimi i problemit

Konflikti paraqet mosmarrëveshje mes dy palëve, ku njëra palë e shkakton dëmin, ndërsa pala tjetër dëmtohet. Kjo dukuri mund të paraqitet brenda individëve, brenda grupeve që funksionojnë në organizatë dhe brenda organizatës si tërësi. Ky problem paraqitet për arsye të ndryshme si mungesa e përvojës, pamundësia për të evituar konfliktin, si dhe tendenca për të dominuar e secilit nga anëtarët e grupit, e më pas organizatës.

1.2 Objektivi i punimit

Qëllimi kryesor i këtij punimi është që të studiohet më tutje konflikti dhe menaxhimi i tij brenda një ndërmarrje, sepse, shumë menaxherë në organizata të ndryshme kalojnë shumë kohë duke tentuar të parandalojnë fillimisht konfliktin, më pas duke tentuar që ta menaxhojnë më mirë atë, kohë kjo që mund të kalohet duke u angazhuar në rritjen e fitimeve të ndërmarrjes. Mënyrat e qasjes ndaj konfliktit e bëjnë procesin e zgjidhjes dhe të menaxhimit shumë më të lehtë. Prandaj, me anë të një pyetëso, është kërkuar nga përfaqësuesit e organizatave që të përgjigjen se si e kuptojnë ata konfliktin, në cilat forma paraqitet, në çfarë periudhe kohore, cilat forma të qasjes i shohin më të arsyeshme, cilat nga shkaqet ndikojnë më shumë, cila formë e menaxhimit mund të rezultojë në mënyrë më efektive, etj.

1.3 Metodologjia

Ky punim është kryesisht i bazuar në shqyrtim të literaturës, përfshirë këtu artikuj përkatës të vlefshëm online dhe libra në të cilat përfshihet fusha e menaxhimit të konfliktit në ndërmarrje. Si shtesë tjetër për përfundime, ka shërbyer edhe një pyetësor lidhur me temën e realizuar në nivel lokal, me gjithsej 40 pyetësor të realizuar nëpër ndërmarrje kryesisht të karakterit shërbyes, prodhues dhe tregtar. Përfaqësuesit e këtyre organizatave, pavarësisht pozitës

së punës brenda tyre, janë shprehur të gatshëm që të bashkëpunojnë me qëllim arritjen e rezultateve nga ky pyetësor.

Punimi nuk paraqet eksperiment. Të dhënat e marra nga librat dhe artikujt e përmendur janë të analizuara dhe të zgjedhura për trajtim. Gjithashtu, mes hipotezave dhe teorive ekziston një lidhje për ta bërë sa më të qartë mesazhin e temës. Informatat e dhëna në formë rezultati nga pyetësi janë të analizuara dhe të përshkruara në përputhje me pjesën teorike të punimit, gjithmonë, në përpjekje për të shkuar një hap më tej në lidhje me informacionin për konfliktin në ndërmarrje.

Në një paraqitje grafike, metodologjia e përdorur në këtë punim do të dukej kështu:

Pyetje hulumtuese => Korniza teorike => Hartimi i metodologjisë => Analiza (Kërkimi) => Përfundimi

2. VËSHTRIM I PËRGJITHSHËM MBI KONFLIKTIN

Konflikti si dukuri mund të kuptohet si veprim i papajtueshëm mes të paktën dy palëve, ku njëra palë e përjeton një dëm të caktuar, ndërsa, pala tjetër e shkakton po atë dëm qëllimisht, apo e injoron shkaktimin e dëmit duke mos e parandaluar.

Konflikti paraqet një fenomen, i cili është i pranishëm si në shoqëri ashtu edhe në organizata. Menaxherët një pjesë të kohës e kalojnë në situatë konfliktuale si dhe duke u përpjekur që ti zgjedhin konfliktet. Zhvillimi i biznesit në kushte të konkurrencës dhe presionit të rrethit të jashtëm në tregun global dhe lufta e pandërprerë në këtë sferë, kërkon nga menaxherët aftësi, dituri, rezistencë, por gjithashtu edhe ballafaqim me situatat konfliktuale, të cilat duhet ti menaxhojnë dhe ti zgjidhin në aty për aty. Konflikti paraqet një situatë në të cilën synimet, qëndrimet apo sjelljet e kundërta midis dy e më shumë palëve, shpijnë në mosmarrëveshje apo kundërshtim dhe i pengojnë ose bllokojnë përpjekjet për realizimin e detyrave. Konflikti ekziston gjithmonë kur njerëzit janë në kundërshtim me njëri tjetrin.¹ Konflikti paraqitet atëherë kur ka mospërputhshmëri të qëllimeve, mendimeve ose emocioneve në rrethin e grupit, midis individëve të saj që çon drejt kundërshtimit. Konflikti paraqet formë të sjelljes së individëve apo grupeve në organizatë, në të cilën dominojnë mospërputhshmëritë, kundërshtimet dhe ndeshjet, kur individët ose njësitë organizative punojnë kundër njëri tjetrit.²

Natyra e njeriut ka prirje t'i shmang eksperiencat negative sa më shumë që është e mundur. Prandaj, ekziston gjithmonë tendenca për t'i parandaluar konfliktet para se ato të ndodhin. Kur konflikti të ndodhë, është e paevitueshme përgjegjësia e menaxherit për menaxhimin e tij. Por, konflikti ashtu si negativ, mund të jetë edhe pozitiv. Sepse, në anën e kundërt, një konflikt mund të ndikojë në krijimin e ideve dhe zgjidhjeve kreative ndaj sfidave me të cilat ballafaqohet një organizatë³.

¹ Robert N. Klussier, Management, Concepts, Applications, skill development, South Western College Publishing Ohio 1997, fq.463

² Izet Zeqiri, Menaxhmenti strategjik, analizë, formulim, implementim dhe kontroll strategjik fq.498 Shkup 2011

³ BASS Josey, Becoming a conflict competent leader, The what and why of conflict competent leaders, John Wiley & Sons, Inc., 2007, faqe 1.

Megjithatë, njerëzit në përgjithësi prihen që ta shikojnë konfliktin si një dukuri negative. Konflikti mund të rezultojë nga frika, zemërimi, stresi, dëshpërimi, dhuna madje edhe lufta. Por, gjithashtu mund të jetë burim i inspirimit, mësimi, fuqizimit, të ndihmoj në përmirësimin e marrëdhënieve, ndryshimeve konstruktive dhe zhvillimit. Nga këtu mund të themi se: çdo konflikt, doemos nuk është i keq apo nuk shpie drejt të këqijave, sepse ndodh që konflikti në mes të individëve, për shembull, të shpie drejt një konkurrence pozitive, nga e cila rrjedhin dobi të mëdha. Ai mund të jetë pozitiv kur ai inkurajon kreativitet, sqarimin e këndvështrimeve dhe zhvillimin e aftësive njerëzore për të trajtuar dallimet ndër personale. Konflikti mund të jetë negativ kur ai krijon rezistenca për të ndryshuar, përcakton trazirat në organizatë ose në marrëdhëniet ndër-njerëzore, nxit mosbesim, ndërton një ndjenjë të humbjes, apo zgjeron humnerën e keqkuptimit. Konfliktet ndodhin kur individët dhe grupet e konsiderojnë objektivin e tyre si tepër të rëndësishëm dhe ekskluziv në krahasim me të tjerët.⁴

Mirëpo, përgjithësisht, konflikti shihet si dukuri negative. Kjo kuptohet edhe nga fjalori i gjuhës shqipe, sipas të cilit, konflikti paraqet mosmarrëveshje të thellë mes dy njerëzve apo dy palëve, ndeshje e ashpër, apo acarim i marrëdhënieve. Si dhe, sipas kuptimit tjetër, ndeshje e synimeve të kundërta, në rastin tonë, për zbatimin e strategjisë në arritjen e objektivave të caktuara paraprakisht nga menaxhmenti drejtues.

Sipas Mimoza Manxharit, konflikti mund të definohet si një proces ku një palë e percepton se pala tjetër e ka dëmtuar apo po përpiqet të dëmtojë diçka që ka rëndësi për ta.⁵

Në teori ekzistojnë tri qëndrime lidhur me çështjen e konflikteve:⁶

- Qasja tradicionale. Tradicionalja e vështron konfliktin si paraqitje negative, e dëmshme dhe të padëshirueshme. Sipas kësaj qasjeje konflikti që kur paraqitet, duhet të zgjidhet. Me këtë duhet të sillet harmonia në organizatë sistem i mbyllur dhe pa konflikte. Ky qëndrim bazohet në teorinë klasike të organizatës dhe menaxhimit.
- Qasja bihejvioriste. Sipas qasjes së dytë, konfliktet shpesh në organizatë paraqiten si rezultat i sjelljes së njerëzve. Të punësuarit janë njerëz me nevoja të tyre dhe

⁴KUME Vasilika, Manaxhimi strategjik teori, koncepte, zbatimi, Zbatimi i strategjisë, faqe 285, PEGI, Tiranë, 2010.

⁵MANXHARI Mimoza, Sjellja në organizatë, Konflikti dhe Negocimi, AlbPAPER, Tiranë, 2013, fq.338

⁶Stephen Robbins: Managing Organization Conflicts, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1974 fq.11-14

interesa që shpesh mund të vijnë deri në konflikt. Menaxherët duhet të jenë të vëmendshëm që t'i tejkalojnë ato, në rast se paraqiten. Sipas kësaj qasje ndonjëherë konfliktet mund të jenë me interes, por përsëri menaxherët mendojnë se ato janë të dëmshme dhe duhet të zgjidhen sapo paraqiten.

- Qasja integrale. Sipas kësaj qasje konfliktet janë dukuri normale. Ato mund të na shërbejnë për të sjellë përmirësime në punë dhe në organizatë. Nëse e shohim organizatën si një sistem të hapur, të ndërlikuar dhe dinamik, si dhe të lidhur në mënyrë interaktive me rrethin, paraqitja e konflikteve është e pritur. Parë nga ky këndvështrim, paraqitja e konflikteve është dukuri normale për çdo organizatë. Në këtë situatë konfliktet duhet të optimizohen dhe të kontrollohen nga menaxherët.

2.1 Fazat e konfliktit

Jo gjithmonë konflikti paraqitet si i plotë sepse deri tek ajo pjesë, duhet kaluar në disa faza. Në tabelën e mëposhtme janë paraqitur fazat nëpër të cilat kalon konflikti.

Fazat	Përshkrimi
1. E fshehtë	Kur kushtet për konflikt e paraqesin veten si tensione të mundshme apo përplasen me të drejtat, interesat, fuqinë apo autoritetin. Tensione të tilla ende nuk e arrijnë pikën e krizës por ende konsiderohen "të fshehta" nga protagonistët.
2. E zhvilluar	Kur kushtet për konflikt fillojnë të ecin përpara drejtë një pike të krizës, ku të prekurit nga konflikti fillojnë të vetëdijesohen për tensionet e "shpërthimit".
3. Manifestimi	Kur kushtet për konflikt kuptohen si tensione të hapura kundër të drejtave, interesave, fuqisë apo autoritetit, "shpërthejnë" në një kohë krize dhe bëhen të dukshme për protagonistët dhe pjesëmarrësit.
4. De-eskalimi	Kur veprimi merret me qëllim që të mos ndodhë eskalimi i konfliktit në mënyrë që të parandalohet, menaxhohet dhe mundësisht të zgjidhet ai. Shpesh është detyrë e palës së tretë që të intervenojnë në konflikt.

Figura,1. Fazat e konfliktit

Në fillim, ekziston një fazë fillestare në të cilën nuk shihet konflikti si i tillë, mirëpo, ekzistojnë kushte të cilat nëse u kushtohet vëmendje mund të kuptohet se do të çojnë në konflikt, por si të imëta, këto kushte injorohen dhe duke u rritur kalohet në një fazë tjetër që konsiderohet më e avancuar në rrugën drejtë paraqitjes së konfliktit. Megjithatë, injorimi i këtyre kushteve ka karakter dyanshëm, sepse ashtu sikur që mund të jetë diçka jo e mirë për organizatën, mund edhe

të jetë diçka e mirë. Në rastet kur përfundimi që rrjedhë nga injorimi është pozitiv, atëherë, është e kuptueshme se organizata ka pasur të bëj me kushte të cilat do të mund të ishin zhvilluar vetëm nëse do t'u kushtohej vëmendje.

Më tutje, të njëjtat kushte, në rast që nuk mund të evitohen në fazën fillestare shkojnë duke u zhvilluar deri në paraqitje të konfliktit, në një fazë tjetër të mëvonshme. Në këtë fazë, kushtet të cilat kur konflikti ka qenë i heshtur – vështirë për ta vërejtur, fillojnë të zhvillohen drejtë pikës kryesore e cila e paraqet konfliktin. Këto kushte janë shumë më të lehta që të vërehen, mirëpo më të vështira që të largohen. Më të dukshme gjithashtu bëhen edhe për anëtarët brenda grupit, sepse tashmë pothuajse hapur fillojnë që t'u cenohen interesat e anëtarëve duke i detyruar ata që të reagojnë. Nëse ndodh që kjo përsëri të dështoj, faza e zhvillimit kalon në manifestim.

Manifestimi i konfliktit nënkupton konfliktin në fazë kulminante, ku anëtarët e grupit janë të detyruar të reagojnë sepse kur konflikti ndodhë është e sigurt se të drejtat dhe interesat e palëve janë në rrezik. Në këtë mënyrë, konflikti duhet detyrimisht të menaxhohet në atë mënyrë sa secili nga anëtarët e dëmtuar të organizatës të rikupërohet, ashtu si edhe vetë organizata, sepse në të kundërt, situata e krijuar eskalon.

Në rast se konflikti dështon të menaxhohet, atëherë, patjetër duhet të ndërmerren masa që ai të mos eskalojë. Për këtë arsye, si fazë përfundimtare pas manifestimit të konfliktit llogaritet de-eskalimi, që për qëllim kryesor ka tentimin përfundimtar për zgjidhje të konfliktit, sidomos nga ata persona të cilët nuk kanë dëmtuar asnjë palë dhe nuk janë palë e dëmtuar, sepse në këtë mënyrë është e mundshme gjetja e një zgjidhje më objektive dhe më të pranueshme nga të gjithë.

2.2. Nivelet e konfliktit

Konflikti mund të paraqitet në forma të ndryshme duke përfshirë konfliktet mes organizatave, mes grupeve, personave dhe nga vetë personi.

Ekzistojnë katër nivele kryesore të konfliktit:

- **Konflikti brenda organizatave.** Konkurrenca mes organizatave shihet si bazë për lindjen e konfliktit ndërmjet tyre, por edhe dallimet në mes qëllimeve të punonjësve dhe punëdhënësve që shfaqet në kundërshtim mes sindikatës dhe kompanisë mund të konsiderohet si konflikt

brenda organizatave. Zakonisht, ky lloj i konflikt e përfshin të gjithë organizatën dhe mund të zhvillohet në mënyrë vertikale - mes drejtuesve dhe vartësve, dhe në mënyrë horizontale - në mes të departamenteve dhe grupeve të punës.

- **Konflikti mes grupeve.** Konflikti që ndodhë në mes të dy apo më shumë grupeve , themi se është konflikt mes grupeve. Konflikti mes grupeve mund të lë gjurmët e veta brenda secilit grup, ku mund të bëjë një grup më kompakt, anëtarët e grupit janë më të përqendruar në detyrat si dhe rritë besnikërinë e anëtarëve ndaj grupit. Pas lindjes së këtyre konflikteve, roli i menaxherëve paraqitet si kryesor për zgjidhjen e tyre. Konflikti mes grupeve vjen në shprehje në ato raste kur mes grupeve ekzistojnë sisteme të ndryshme të shpërblimeve, mungon njohja e njëri-tjetrit, apo edhe fakti që disa grupe kanë disa mundësi më shumë se grupi tjetër.
- **Konflikti ndërnjerzor.** Konflikti mes individëve vjen deri tek dallimet në qëllimet dhe vlerat e tyre. Ndryshimet e shumta që kanë individët sa i përket personaliteteve, qëndrimeve, vlerave, perceptimeve mund të shkaktojnë konflikt mes personave. Individët kanë konflikte ndërmjet veti bazuar në mospëlqime, mosmarrëveshje, stile të ndryshme personale. Por, gjithashtu, në këtë lloj konflikti rëndësi të madhe luan edhe roli i punës së individit - udhëheqës, vartësit apo bashkëpunëtor, roli social - qytetar, apo profil tjetër, roli në familje - prind apo bashkëshort, ose role tjera personale si statusi, ego, hobi etj.
- **Konflikti personal.** Ndodhë atëherë kur një person nuk mund të përcaktoj se çfarë i pëlqen, dhe çfarë jo, apo edhe kur ka dy alternativa të cilat janë shumë të pëlqyeshme prej tij, por e ka të vështirë të vendos për njërin.

2.3. Llojet e konfliktit

Konflikti është i llojllojshëm, ai mund të jetë i dobishëm dhe i padobishëm, ekzistojnë disa konflikte të cilat, mund të ndikojnë në marrjen e vendimeve të cilat janë shumë të rëndësishme për organizatën.

Në bazë të dobisë konflikti ndahet në:

- **Konflikti funksional ose konflikt konstruktiv,** e ndihmon organizatën në arritjen e interesave të saja. I stimulon njerëzit për përpjekje më të madhe në punë, bashkëpunim dhe kreativitet. U ndihmon ekipeve që t'i arrijnë qëllimet e tyre dhe të shmangin mendimin grupor si

tendencë për grupet me vizion të lartë të marrin vendime të këqija për shkak se anëtarët nuk duan të marrin pjesë në konflikt.⁷ Ky konflikt rezulton në interesat e grupit dhe pas zgjidhjes së këtij konflikti apo tejkalimit të pasojave pozitive si dhe zmadhon efektivitetin e grupit. E rëndësishmja e këtij lloji konflikti është se debati bëhet në emër të interesave të organizatës. Konfliktet konstruktive janë gjithmonë mundësi potenciale për: nxitjen e zhvillimit individual dhe personalitetit, përmirësimin e marrëdhënieve ndër-njerëzore dhe grupe, zbulimin e rrugëve alternative, sidomos kur kërkohet zgjidhje të problemeve të ndërlidhura, shfrytëzimi i diferencave për zhvillim të përbashkët dhe përparimin e ndërsjellë.⁸

- **Konflikti jofunksional ose konflikti destruktiv** nuk e ndihmon organizatën në arritjen e interesave të saja të cilat shfaqen gjatë intensiteteve shumë të larta dhe shumë të ulta. Konflikt i tepërt ndërmerr vëmendje dhe i pengon aktivitetet e mbetura të rëndësishme për detyrimin. Konflikt i paktë e promovon mendimin grupor, rehatinë dhe humbjen e mprehtësisë për të arriturat e larta.⁹ Ky konflikt ndodh kur debati apo mosmarrëveshja e dëmton organizatën. Rreziku i tij qëndron aty se ai e shmang vëmendjen nga puna që duhet bërë duke u fokusuar te vet konflikti dhe palët pjesëmarrëse duke shterur energjitë që mund të përdoren për zgjidhje të problemeve. Si mangësi të këtij lloji konflikti mund të përmendim: uljen e produktivitetit, pakënaqësinë në punë, stresin e panevojshëm dhe interesimin e vogël për qëllimet e përgjithshme në organizatë.¹⁰

Dallimet mes konfliktit funksional dhe jo funksional bëhen në bazë të interesave të organizatës. Kur konflikti mbështet synimet e organizatës dhe ka ndikim pozitiv në performancë, shfaqet një formë funksionale e konfliktit, sepse mbështet qëllimet kryesore të organizatës. Konfliktet e tilla që janë të fokusuara tek detyra nxisin debate të cilat sjellin vendime më të mira dhe njëkohësisht rezultate më të mira të punës. Pa një konflikt funksional në organizatë do të zbehet dëshira për ndryshime. Ndërveprimet mes grupeve që pengojnë organizatën për realizimin e qëllimeve të saja, quhen konflikt jo funksional. Duke qenë jo të dobishme për organizatën menaxherët kërkojnë t'i shuajnë ato.

⁷ Xhon R. Shermerhon, Menaxhimi fq.426

⁸ T.Gocevski, M.Mitrevska, Krizen Menadjment, makedonska Riznica,2001,fq30

⁹ Xhon R. Shermerhon, Menaxhimi fq 426

¹⁰ Izet Zeqiri, Menaxhmenti , Botimi i parë, Tetovë 2006, fq. 402

Klasifikimi i mëposhtëm i llojeve të konflikteve jep një shembull se si një formë e veçantë konflikti mund të ndikojë në marrjen e vendimeve.¹¹

- **Konflikti hierarkik.** Ka të bëjë me mosmarrëveshjet midis superiorëve dhe vartësve, gjë që reflekton në pozicionin e tyre në hierarkinë formale të organizatës. Kështu vendimi i marrë nga ana e menaxhimit të lartë për të ulur rrogat e punëtorëve do të ishte kundër dëshirës së punëtorëve dhe do të çonte në konflikt hierarkik.
- **Konflikti funksional.** Konfliktet midis specialistëve të departamenteve në një organizatë janë të zakonshme. Një shembull i këtij lloji të konflikti mund të shihet në vendimin e departamentit të cilësisë për të mos e shitur një sasi prodhimi kur departamenti i prodhimit dëshiron që ai t'i shitet konsumatorëve.
- **Konflikti formal/informal.** Organizatat i realizojnë aktivitetet e tyre në mënyra të ndryshme që mund të jenë në kundërshtim me rregullat formale. Në këtë rast, nëse një veprim ndërmerret vetëm për të qenë në rregull me normat dhe rregullat formale, dhe jo ashtu siç është bërë praktikë të ndërmerret, atëherë lindin pakënaqësi (për shembull, nëse është bërë praktikë që të mos kontrollohet në mënyrë strikte orari i punës dhe papritmas vendoset një matës i kohës së punës për punonjësit).
- **Konflikti i institucionalizuar.** Në rast se ndodhin shpesh konflikte të interesave midis palëve të ndryshme, atëherë politikat, procedurat dhe praktikat krijohen në mënyrë të tillë që të mundësojë bashkëjetesën e palëve. Një procedurë ankesash është një shembull i këtij konflikti në shumë organizata.
- **Konflikti i statusit.** Sikundër edhe në shoqëri, njerëzit janë të interesuar për prestigj dhe respekt nga të tjerët, edhe në organizata njerëzit janë të interesuar për statusin e tyre. Një vendim, për ndryshimin e orarit të punës mund të perceptohet si cenim i statusit.
- **Konflikti politik.** Vendimet mund të kenë pasoja në pushtetin e një individi apo grupi në organizatë. Pushteti është një burim i rrallë dhe kur p.sh është marrë një vendim për zvogëlimin e buxhetit të kërkim-zhvillimit, kjo mund të duket si një dobësim i influencës së departamentit, dhe problemi do të politizohet.

¹¹KUME Vasilika, Menaxhimi strategjik, teori, koncepte, zbatime, Zbatimi i strategjisë, Botimi i tretë, Pegi, Tiranë, 2010, fq. 285.

2.4 Shkaqet e konfliktit

Menaxhimi i konfliktit të jetë më i lehtë dhe konflikti si dukuri të përballohet më lehtë që në momentet para se të paraqitet, apo i evitueshëm para se ai të paraqitet, për individët që duhet ta menaxhojnë atë ka shumë rëndësi të kuptohen shkaqet që kanë ndikuar që të paraqitet konflikti. Shkaqet paraqesin dukuri, ngjarje apo rrethana që bëjnë të lindë, ndryshojë apo të zhduket diçka tjetër, apo arsye apo shtysë pse diçka ndodhë¹².

Më tutje, shkaqet që ndikojnë në krijimin e një konflikti në organizatë mund të klasifikohen në dy grupe kryesore: ¹³

1. Shkaqet strukturore - që burojnë nga natyra e organizatës dhe mënyra se si është organizuar puna. Shpesh kur përmenden faktorët strukturore që mund të ndikojnë në paraqitjen e një konflikti mendohen gjëra shumë më të mëdha si normat e interesit, borxhi i organizatës apo profiti i organizatës brenda periudhave të caktuara kohore. Por, këto nuk paraqesin vetëm faktorë strukturore po edhe probleme serioze brenda një organizate. Prandaj, si faktorë strukturore njihen disa faktorë tjerë më të detajuar, si:
 - *Specializimi* - që nënkupton klasifikimin e punëtorëve si ekspert për një punë të caktuar dhe problemin që shkaktohet kur ata i kalojnë kompetencat jashtë fushës së “specializuar”. Me specializim nënkuptohet përgatitja profesionale e anëtarëve të grupit në organizatë, duke u specifikuar roli i secilit në kryerjen e punëve në arritjen e qëllimeve të caktuara të organizatës. Kjo e nënkupton funksionimin më të mirë të grupit për atë kohë sa secili nga anëtarët vepron në fushën për të cilën është i kualifikuar. Do të thotë, në momentin e kalimit të kompetencave për të cilat punëtori i caktuar është i specializuar, lind konflikti si dukuri negative sepse nuk janë arritur qëllimet e caktuara, apo lind konflikti nga pala tjetër kompetencat e të cilës janë shkelur nga ky i fundit.
 - *Ndërvarësia e punëve* - kërkon nga anëtarët e grupit të bashkëpunojnë, që përcillet nga definicioni se "ndërvarësia e lartë e punëve nënkupton nevojën për ndërveprime të forta mes anëtarëve, duke krijuar më shumë mundësi për konflikt". Në anën tjetër, disa studime, e mbështesin mendimin se ndërvarësia e lartë e punëve dhe ndërveprimet e forta mes

¹²THOMAI Jani, SAMARA Mico, HAXHILAZI Pavli, SHEHU Hajri, FEKA Thanas, MEMISHA Valter, GOGA Artan, Fjalor i Gjuhës Shqipe, Akademia e Shkencave e Shqipërisë, Instituti i gjuhësisë dhe letrarisë, Tiranë, 2006, fq.1013.

¹³MANXHARI Mimoza, Sjellja në organizatë, Konflikti dhe Negocimi, AlbPAPER, Tiranë, 2013, fq.341.

anëtarëve e promovojnë bashkëpunimin përmes rritjes së komunikimit dhe planifikimit të përbashkët. Më tutje, sipas studimeve, shprehet se metodat krahasuese janë të pranishme në fazat e para të punës grupore. Sepse, më vonë pas ndarjes së roleve dhe lidhjeve të krijuara, kjo metodë evoluon. Lidhur me këtë teori, ekziston një definicion rreth performancës së lartë të ekipit, në të cilin thuhet se "anëtarët e një grupi me performancë të lartë janë të përkushtuar thellësisht ndaj rritjes personale të njëri-tjetrit dhe rreth një qëllimi të përbashkët¹⁴". Por, pikërisht qëllimet e përbashkëta i detyrojnë anëtarët e një grupi të varen nga njëri-tjetri duke krijuar kështu një rrjet zinxhir fajësimi të dikujt tjetër në rast të paraqitjes së konfliktit.

- *Burimet e përbashkëta* - paraqesin shkak për konflikt, në rastet kur burimet paraqiten si të përbashkëta për të gjithë anëtarët brenda organizatës, e sidomos, në rastin kur këto burime janë të pakta. Si burim i rrallë, shpeshherë brenda një organizate konsiderohet puna e sekretarit/es, sepse, fakti që një sekretare e kryen punën e shumë anëtarëve brenda organizatës tashmë është i njohur. Mirëpo, kjo fillimisht nuk paraqet konflikt, sepse ka mjaft mundësi që një sekretare t'i mbulojë të gjitha punët si e vetme. Por, konflikti fillon të lind në përcaktimin e prioritetëve lidhur me punët që sekretari/ja është e detyruar t'i kryej, sepse, ato lidhen me gjykimin personal të individit e kjo shpesh ndodhë të mos jetë në përputhje me objektivat kryesore të caktuara nga organizata.
- *Ndryshimi i synimeve* - nënkupton situatat kur brenda njësisë strukturore të organizatës si fillim ekzistojnë synime të përbashkëta, mirëpo me kalimin e kohës varësisht nga rrjedha e ngjarjeve brenda organizatës, si dhe nga synimet individuale brenda njësisë fillojnë të ndryshojnë synimet dhe prioritetet, të cilat në shumicën e rasteve ndodhë të jenë të kundërta, zakonisht mund të rezultojnë me konflikt.
- *Marrëdhëniet e autoritetit* - vijnë në shprehje në raportet epror-vartës dhe komplikohen në rastet kur eprori paraqitet si person autoritar. Në anën subjektive, ky raport, paraqitet si i rëndë sepse për vartësin duket të bëhet shumë më e vështirë kryerja e punëve në rast presioni të vazhdueshëm nga një autoritet me të cilin ai e ka të vështirë të bashkëpunojë.
- *Ndryshueshmëria në status* - nënkupton dallimet që në përditshmëri bëhen mes punonjësve brenda një organizate. Ekzistojnë raste kur disa punonjës me funksione më të larta se të

¹⁴SOMECH Anit, DESIVILYA Helena, LIDOGOSTER Helena, Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification, John Wiley & Sons. Ltd, New York, 2008, fq.5.

tjerët gëzojnë më shumë privilegje se ata, si p.sh., orar më të shkurtër të punës, pushim më të gjatë të drekës e të tjera, gjëra këto që ka shumë mundësi të shkaktojnë konflikt në rast reagimi nga pjesa e punëtorëve që konsiderohen "të shkelur" nga menaxhmenti drejtues i organizatës.

- *Juridiksionit i paqartë* - lidhet ngushtë me mungesën e përgjegjësisë. Mungesa e përgjegjësisë e nënkupton mungesën e gatishmërisë që një individ të ballafaqohet dhe të arsyetojë veprimet e veta brenda një organizate. Në raste të tilla përgjegjësia gjithmonë tentohet të bartet nga një person në tjetrin, apo tentohet të shmanget në tërësi. Kur kjo gjë të ndodhë, në përgjithësi hasim në reagimin e palës tjetër në të cilën tentohet të kalohet përgjegjësia dhe në këtë mënyrë në të shumtën e rasteve lind konflikti.
2. Shkaqet personale - paraqesin arsye që shkaktojnë konflikte brenda organizatës që pikënisjen e kanë në vetë individin. Faktorët personalë ndikojnë direkt në individin dhe mënyrën e tij të sjelljes. Mënyra e ndikimit të çdo faktori nuk është e njëjtë tek secili individ, prandaj kjo gjithashtu ndikon edhe në sjelljen e vetë personit ndaj atij me të cilin ballafaqohet. Disa nga faktorët kryesorë personal të cilët mund të ndikojnë në krijimin e konfliktit në organizatë janë:
- *Aftësia dhe zotërimi* - nënkupton zotërimin e aftësive dhe zotësive nga ana e punëtorëve me qëllim të formimit të forcës punëtore. Posedimi i zotësive e aftësive të punëtorëve brenda një organizate si dhe llojllojshmëria e tyre (zotësive dhe aftësive) paraqet vlerë e cila nuk duhet humbur, mirëpo, edhe rrezik sepse diversiteti mes aftësive shpesh mund të shpie deri tek konflikti brenda organizatës. Në zotërimin e aftësive, rol të rëndësishëm zë edhe eksperiencia e punonjësve dhe nga këtu tendenca e tyre për të dominuar ndaj punonjësve të rinj, sepse, konsiderojnë se përvoja është ajo që i bën ata të aftë dhe në mënyrë automatike punonjësit e rinj konsiderohen si të paaftë.
 - *Personaliteti* - paraqet përmbledhje të cilësive brenda një personi, e kjo mund të manifestohet në të dy aspektet si atë pozitiv ashtu edhe në aspektin negativ. Kur personaliteti i individit në punë ka karakter negativ dhe shprehet me ashpërsi ndikon në raport ndër-personal dhe në këtë mënyrë mund të arrihet deri tek konflikti. Sepse edhe pse ashpërsia nuk paraqet cilësi negative, për arsye se individët që konsiderohen të ashpër ka mundësi shumë të mëdha që në atë mënyrë të sillen edhe me veten rreth arritjes së qëllimit dhe kështu e arrijnë suksesin.

- *Perceptimi* - paraqet aftësi të individit që të kuptojë diçka nga rrjedha e ngjarjes apo nga kuptimi që paraqitet. Perceptimi me raste mund të i dërgojë punonjësit në përfundime të gabuara. Gjithashtu, perceptimi ka mundësi të ndikojë edhe në motivimin e punonjësve. Prandaj, përgjegjësinë më të madhe lidhur me këtë faktor personal e ka menaxheri i cili duhet të sigurohet se po e shpreh atë që punonjësit mendojnë që e duan.
- *Vlerat dhe etika* - gjithashtu lidhen subjektivisht me individin. Vlerat paraqesin cilësi ndërsa etika mënyrë të sjelljes e cila shumë shpesh përcaktohet me kod¹⁵. P.sh., kodi etik nënkupton tërësinë e rregullave të sjelljes brenda kuadrit profesional të punëtorit. Si përkufizim për etikën mund të merret definicioni i V.Kume, sipas të cilës - etika përfshin artin e integritetit dhe kompromisit, dhe jo thjeshtë bindjen dhe konformitetin e verbër. Etika kërkon tolerancën ndaj paqartësive, për më tepër ajo përbën një proces ndër-njerëzorë me veprim të orientuar¹⁶. Shumica e njerëzve posedojnë vlerat dhe etikën, mirëpo, kur duhet zbatuar ato atëherë fillojnë të lindin problemet. Shumë shpesh njerëzit kanë dëshirë ta marrin respektin dhe vlerësimin nga të tjerët për vete, por e kanë vështirë që ta japin për dikën tjetër. Në këto raste ndodhë që nga neglizhenca e tjetrit apo shkelja e vlerave që personi tjetër i posedon të arrijë deri te zhvillimi i konfliktit.
- *Emocionet* - në kuptim të parë nënkuptojnë gjendjen e brendshme të individit, gjendje e cila detyrimisht shprehet edhe jashtë sidomos kur emocionet janë të forta. Si emocionet pozitive ashtu edhe ato negative të një personi, asnjëherë nuk manifestohen njëllë tek të tjerët, prandaj rastet kur një person ndihet keq për një problem në jetën e tij personale, apo është shumë i lumtur për një arritje duke e penguar kështu tjetrin të realizoj një qëllim të tij, mund të manifestohet në atë formë sa të zhvillojë konflikt, sepse gjendja emocionale e tjetrit nuk paraqet detyrim për individin që ta tolerojë.
- *Barrierat e komunikimit* - ndryshe mund të quhen edhe pengesa të paraqitura në komunikim. Për zhvillimin e një dialogu me rëndësi është të ekzistojë vullneti nga të dy palët që ai të ndodhë. Në rast se ekziston një distancë nga njëra palë mund të krijohen keqkuptime të cilat mund të përfundojnë me konflikt.

¹⁵THOMAI Jani, SAMARA Mico, HAXHILAZI Pavli, SHEHU Hajri, FEKA Thanas, MEMISHA Valter, GOGA Artan, Fjalor i Gjuhës Shqipe, Akademia e Shkencave e Shqipërisë, Instituti i gjuhësisë dhe letërsisë, kod-i/-e(t) - përmbledhje e sistemuar rregullash e udhëzimesh që duhen zbatuar, Tiranë, 2006, fq. 469.

¹⁶KUME Vasilika, Menaxhimi strategjik, teori, koncepte, zbatime, Zbatimi i strategjisë, Botimi i tretë, Pegi, Tiranë, 2010, fq. 285.

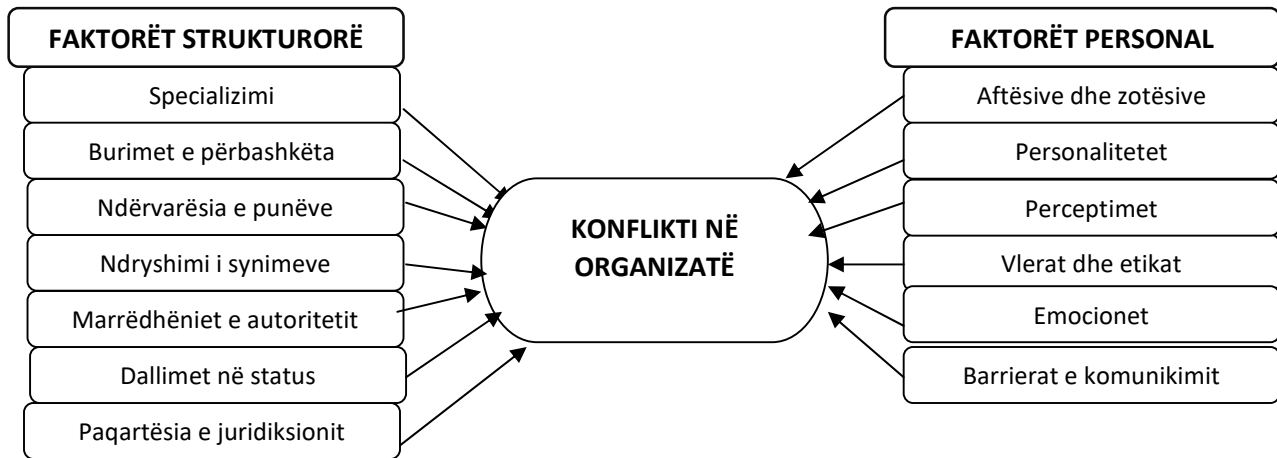


Figura2, Shkaqet e konfliktit në organizatë

3. QASJA NDAJ KONFLIKTIT

Modelet e menaxhimit të konflikteve janë shpesh të lidhura me një model interesimi të dyfishtë që ndahet në interesim për vete dhe interesim për të tjerët. Më tutje, qasjet e ndryshme të menaxhimit të konfliktit bazohen në këto dy motive, disa fokusohen më shumë te interesim për veten apo për të tjerët. Nga këto motive, rrjedhin 5 modele kryesore të menaxhimit të konfliktit:

- ***Dominimi*** - interesim i madh ndaj vetes dhe i ulët ndaj të tjerëve,
- ***Mirësjellja*** - interesim i vogël ndaj vetes dhe i madh ndaj të tjerëve,
- ***Shmangia*** - interesim i vogël ndaj vetes dhe ndaj të tjerëve,
- ***Integrimi*** - interesim i madh ndaj vetes dhe ndaj të tjerëve,
- ***Marrëveshja*** - interesim mesatar ndaj vetes dhe ndaj të tjerëve.

Sipas H. Desivilya, anëtarët e grupit, më shumë i zgjedhin format pasive të qasjes së menaxhimit të konflikteve. Si modele pasive të qasjes llogariten mirësjellja dhe shmangia, ndërsa, të tjerat llogariten forma aktive. Nga një perspektive tjetër, zgjidhjet e konfliktit mund të ndahen në bashkëpunuese / jo bashkëpunuese dhe këmbëngulëse / jo këmbëngulëse. Nga kjo ndarje rrjedhin 5 forma të tjera të qasjes në menaxhimin e konflikteve:

Konkurrenca - paraqet dëshirën e njërit t'i realizojë qëllimet nga tjetri. Ky dominim ndryshe njihet si orientimi fitore-humbje. Ky stil bazohet në pozicionin e mirë në krahasim me palën tjetër duke përdorur çfarëdo pushteti për të fituar. Ky stil nga disa autorë quhet edhe stili i garues sepse në çdo mënyrë duhet fituar në krahasim me palën tjetër duke ua imponuar atyre zgjidhjen për të cilën ju mendoni se është e drejtë. Të konkurrosh do të thotë të luftosh për të drejtat e tua, duke mbrojtur një pozicion për të cilin ju mendoni se është i saktë ose thjeshtë duke u përpjekur për ta fituar.

Stili konkurrues aplikohet:

- *Kur ju mendoni se është e mundur marrëveshja dhe situata në të cilën gjendeni është shumë e rëndësishme për ju.*
- *Kur të tjerët janë shumë agresiv dhe përdorin taktika jo të drejta, në këtë mënyrë ju doni të mbroni vetveten dhe interesat e juaja.*
- *Kur doni që t'i fitoni të tjerët.*
- *Kur është i nevojshëm reagimi i shpejtë dhe ju e dini saktë se çka duhet të ndërmerrni.*

- *Kur një vendim i papranueshëm i sjellë nga pala tjetër mund të jetë i padëshiruar dhe juve t'iu kushtoj shtrenjtë.*

Akomodimi - paraqet një imazh të konkurrencës, duke u dhënë tërësisht në interesat e dikujt tjetër pa bërë asnjë përpjekje në arritjen e qëllimeve të veta. Kjo është taktikë e pajtimit. Sipas kësaj teknike, konflikti zgjidhet duke e lënë njëra palë që t'i arrijë synimet e saja. Të qenit kooperativë por pohues, u lejonet tjerëve të veprojnë sipas vullnetit të tyre, të qenit tolerant ndaj dallimeve me qëllim që të mbahet një harmoni sipërfaqësore.¹⁷ Është stil modest ku nuk tentohet që me çdo kusht të mbrohen mendimet e juaja. Akomodimi mund të marrë formën e bamirësisë, më qëllim që të bindni personin tjetër se jeni të interesuar për t'i ruajtur relacionet tuaja të mira. Si simbol apo shembull i stilit të përshtatjes është kameleoni, sepse ai e ndryshon ngjyrën e tij kur ndeshet me ngjyra të ndryshme nga mjedisi.

Stili i akomodimit përdoret:

- *Kur interesi është i vogël dhe kur pasojat nuk janë aq të mëdha, sidomos për ju.*
- *Kur ruajtja e marrëdhënieve është shumë e rëndësishme për ju.*
- *Kur ju mendoni se nuk keni shumë të drejtë.*
- *Kur ju nuk jeni të sigurt në informatat e juaja.*
- *Kur doni t'iu mundësoni të tjerëve të mësojnë nga gabimet e tyre.*

Ndarja - paraqet një qasje mes dominimit dhe pajtimit, ku të dy palët japin diçka dhe të dyja marrin diçka në formë kompromisi. Zakonisht, stili i kompromisit përdoret kur është e rëndësishme që të kënaqen disa nga interesat tona, por jo të gjitha duke i plotësuar edhe interesat e anës tjetër. Njerëzit që bëjnë kompromis mendojnë “*diçka është më mirë se asgjë.*”

Stili i kompromisit aplikohet:

- *Kur palët kanë fuqi të njëjtë për rastin në fjalë.*
- *Kur jemi të kufizuar në kohë dhe resurse.*
- *Kur qëllimet e palëve janë reciprokisht të rëndësishme.*
- *Kur tentimet e mëparshme kanë dështuar dhe përfundimet e sjella nuk kanë dhënë rezultate.*
- *Kur na duhet një zgjidhje e përkohshme për ndonjë problem kompleks.*

Bashkëpunimi - paraqet një qasje të zgjidhjes së problemit që kërkon integrimin e interesave të dy palëve me qëllim të kënaqjes të dy palëve. Në këtë qasje qëllimi është të kemi një raport fitues-fitues.

¹⁷ John R. Schermerhorn, Management for productivity, fourth edition, New York 1993 fq517

Bashkëpunimi është një përpjekje për të punuar me palën tjetër për të gjetur një zgjidhje që kënaqë interesat e të dy palëve. Ajo përfshin interesat themelore të dy palëve për të gjetur një alternativë që plotëson interesin e të dy palëve. Bashkëpunimi mund të marrë formën e një marrëveshje për të shkëmbyer njohuritë e njëri-tjetrit, me qëllim që të gjendet një zgjidhje kreative për problemin në fjalë. Do të thotë, kjo formë e qasjes, i inkurajon anëtarët që ta paraqesin mendimin e vet haptas dhe të mos i shmangen konfliktit që mund të rezultojë¹⁸.

Stili i bashkëpunimit aplikohet:

- *Kur problemi është shumë i rëndësishëm dhe kur nevoja për zgjidhjen e tij është e madhe.*
- *Kur kombinimi i resurseve të grupeve të ndryshme është i nevojshëm për t'i zgjidhur problemet e përbashkëta.*
- *Kur duhet shkallë e lartë e mirëkuptimit dhe angazhimit.*
- *Kur palët kanë marrëdhënie të mira për një kohë të gjatë.*
- *Kur palët janë të hapura për respektimin e ideve të tjerëve.*

Shmangia - paraqet dallimin e interesave të dy palëve, duke neglizhuar interesat e njëres nga palët. Stili i shmangies nga konflikti përdoret kur nuk duhet të përfshihen në një konflikt. Shmangia mund të merret si formë diplomatike e shtyrjes së një çështje deri në një kohë më të mirë ose për t'u tërhequr nga një situatë kërcënuese. Mirëpo, gjithashtu, ekzistojnë individë të cilët në secilën mënyrë tentojnë të shmangin pjesëmarrjen në konflikt, duke zgjedhur të pajtohen me vendimet e marra edhe janë kundër rezultatit që do të arrihet¹⁹.

Stili i shmangies aplikohet:

- *Kur rëndësia e problemit nuk është e madhe për ju.*
- *Kur keni probleme më të mëdha për t'u zgjidhur që e tërheqin vëmendjen tuaj.*
- *Kur marrëdhënia nuk është e rëndësishme.*
- *Kur të tjerët mund merren me problemin pa pjesëmarrjen tuaj.*
- *Kur mendoni se ju jeni në një pozitë nga e cila mund të humbni më tepër.*

Në qasjen ndaj konfliktit, rol të rëndësishëm kanë edhe individët brenda grupit, që për ndikimin e tyre ka rëndësi:

1. Konfigurimi i grupit,
2. Vetë-efikasiteti, dhe

¹⁸KUTLLOVCI Enver, Menaxhimi i projekteve, Organizimi i projekteve, Prishtine, 2014, fq. 136.

¹⁹Po aty.

3. Kultura e konfliktit.

3.1. Konfigurimi i ekipit

Varësisht nga roli i anëtarit të ekipit, ndërron edhe qasja ndaj menaxhimit të konfliktit²⁰. Thuhet se një rol grupor i lidhur me kontrollimin e sjelljes ka shumë mundësi të kthehet në qasje dominuese të menaxhimit të konfliktit. Si pasojë e kësaj, rolet grupore të cilat pranojnë më pak kontrolle, janë më të lidhura për një qasje pasive të shmangies. Relacioni me grupin mund të ndikojë negativisht nga sjellja konkurruese vetëm e cila mund të rezultojë me konflikt jofunksional nëse nuk menaxhohet. Më tutje, një grup bashkëpunues, një problem mund ta konsiderojë si problem i cili duhet të zgjidhjet nga të gjithë. Si krahasim, një grup më bashkëpunues, fokusohet dhe e konsideron problemin si kërcënim ndaj qëllimeve të tyre personale. Gjithashtu, e metë e konkurrencës, paraqitet edhe fakti që konkurrenca e pengon komunikimin, kreativitetin dhe ndarjen e njohurive, që rezulton me performancë negative të grupit. Lidhur me performancën e grupit, ekzistojnë dy hipoteza:

1. *Stili i menaxhimit të konflikteve të grupeve bashkëpunuese lidhet pozitivisht me performancën e grupit, dhe*
2. *Stili i menaxhimit të konflikteve të grupeve konkurruese lidhet negativisht me performancën e grupit.*

Pastaj, gjykuar subjektivisht, është vërtetuar edhe që gjendja emocionale e një anëtari të ekipit ndaj anëtarëve të tjerë lidhet pozitivisht me qasjet e menaxhimit të konflikteve duke përdorur modele si integrim, marrëveshje e mirësjellje²¹. Në konfigurimin e ekipit vend të rëndësishëm zë edhe niveli strukturor me të cilin përfaqësohet organizata, që nënkupton praninë e një sistemi hierarkik. Edhe pse hierarkia si sistem me karakter autoritar tashmë pothuajse është zhdukur, megjithatë, organizimi si dukuri ka shkuar duke u zgjeruar në rregulla, procedura, përkushtim për produktivitet, kontroll të menaxhimit e autoritet. Të gjithë këta faktorë ndikojnë direkt në mënyrën e organizimit, ashtu si ndikojnë edhe në mënyrë shumë më të shpejtë në identifikimin e problemeve brenda organizatës, të cilat mund të përfundojnë me konflikt brenda organizatës.

²⁰ ARITZETA Aitor, SENIOR Barbara, SWAILES Stephen, Team role preference and cognitive styles, UK, 2005.fq. 159.

²¹ SOMACH A, DESIVILYA H.S, LIDOGOSTER H, Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification, Wiley Interscience, New York, 2009,fq.6.

3.2 Vetë-efikasiteti

Vetë-efikasiteti, që ndryshe njihet edhe si efikasiteti personal, paraqet vetëbesimin në aftësinë e një personi për të arritur rezultatet e dëshiruara. Vetë-efikasiteti përfshin secilën arenë të përpjekjeve njerëzore. Duke e përcaktuar besimin që një person e ka lidhur me fuqinë e tij për të ndikuar në situata të caktuara, ajo ndikon edhe në fuqinë që në të vërtetë një person e posedon për t'u përballur me sfida si dhe zgjidhjet të cilat një person ka më së shumti mundësi t'i bëjë. Të gjitha këto ndikojnë në sjelljet e individit brenda një organizate në përgjithësi e veçanërisht brenda një grupi²². Lidhur me besimin e një performace të lartë të grupit, definohet një besim i individit të jetë i aftë për të kryer një detyrë të caktuar si vetë-efikasitet global, ku ai është i sigurt se do të ketë sukses dhe për këtë, sigurisht, do të ecë përpara dhe të kryej detyrën. Kjo teori praktikohet në menaxhimin e konflikteve ku anëtarët e grupit me vetë-efikasitet të lartë besohet se e shohin një konflikt si një detyrë apo problem tjetër që duhet zgjidhur. Në të kundërtën, individët që nuk kanë besim, do të tentojnë ta shmangin konfliktin. Pastaj, vjen në shprehje edhe teoria e vetë-efikasitetit social që definohet si besim i individit në aftësitë e tij që të krijojë dhe mbaj lidhje shoqërore, të bashkëpunojë me të tjerët dhe të menaxhojë konflikte të ndryshme ndër-njerëzore. Duke u bazuar në modelet e qasjes ndaj konflikteve të lartcekura, lidhur me teorinë e vetë-efikasitetit social, ekzistojnë dy hipoteza:

1. *Vetë-efikasiteti global do të jetë i lidhur pozitivisht me modelet e angazhimit të menaxhimit të konfliktit si dominimi, integrimi, marrëveshja dhe janë të lidhura negativisht me modelet pasive si mirësjellja dhe shmangia dhe*
2. *Vetë-efikasiteti social do të jetë i lidhur pozitivisht me modelet e menaxhimit të konfliktit që sjellin si modelet e angazhimit ashtu edhe ato konstruktive (integrimi dhe marrëveshja), negativisht e lidhur me modelin e shmangies dhe e palidhur me modelin e menaxhimit të konfliktit destruktiv - të angazhuar (dominimi) dhe konstruktiv-shmangësh (mirësjelljen).*

3.3. Kultura e konfliktit

²²LUSZCZYNSKA A, SCHWARZER, R, Social cognitive theory. In M. Conner & P. Norman (Eds.), Predicting health behaviour, Buckingham, England, 2005, fq. 14.

Gjatë hetimit të burimeve të konfliktit në vende të punës është gjetur se ka tendenca të grupeve të zhvillojnë kulturën e tyre të reagimit ndaj konfliktit. Ekzistojnë dallime lidhur me qëndrimin e grupeve ndaj konfliktit, disa grupe e shohin një konflikt si mundësi, ndërsa, disa grupe tjera e shohin si kërcënim. Rëndësi të madhe në këtë pjesë ka edhe eksperiencia dhe ajo në të cilën ka kaluar grupi gjatë periudhës kohore në të cilën ka funksionuar, sepse, një grup më i ri, pavarësisht përgatitjes profesionale të secilit nga anëtarët, prapë, ballafaqimin me një konflikt si fillim e sheh si diçka të rrezikshme, të rëndë për t'u përballuar dhe të pamundur për t'u evituar. Kjo ndodhë sepse mungon përvoja e reagimit dhe qasjes ndaj një konflikti, pavarësisht dëmeve që ai mund t'i shkaktojë. E njëjta gjë nuk ndodhë me grupin që e ka kaluar këtë fazë dhe në vazhdimësi tenton që të gjej anën pozitive nga secili konflikt me të cilin mund të ballafaqohet. Megjithatë, jo gjithmonë jetëgjatësia e grupit lidhet me kulturën e konfliktit që e posedon ai grup. Anëtarët e grupit janë shpesh të ndikuar nga njëri-tjetri dhe mënyrat se si procedurat dhe detyrat kryhen brenda kufijve të grupit. Disa grupe, kanë kulturë të zhvilluar të konfliktit, që rezulton p.sh., me debat mendje-hapur apo shmangie të plotë të konfliktit.

Në rastet kur ekziston konflikti brenda grupit, atëherë, paraqiten disa këshilla të cilat ndikojnë në kulturën e konfliktit, sipas të cilave, secili nga anëtarët e grupit:

Duhet të jetë dëgjues i mirë	Duhet të jetë i kuptueshëm dhe t'i këshillojë të tjerët.
Duhet të jetë i kujdesshëm ndaj nevojave të tjerëve.	Duhet të ndërtoj raporte të mira nga bashkëbisedimet.
Duhet të jetë bashkëpunues dhe jo konkurrues.	Duhet të bëj marrëveshje sesa të tentoj dominimin.
Duhet të inkurajoj stilin e udhëheqjes.	Duhet të evitojë konfliktin.

Figura 3, Këshillat të cilat ndikojnë në kulturën e konfliktit

3. STRATEGJITË PËR MENAXHIMIN E KONFLIKTEVE

Zgjidhja e konflikteve është proces i përbërë, në të cilin ngërthehen disa aktivitete, të cilët i orientojnë njerëzit apo grupet që ndërtojnë marrëdhënie apo raporte me të cilat do të zgjidhen konfliktet.²³

Që organizatat t'i realizojnë qëllimet e tyre me sukses, menaxherët duhet që të angazhohen në parandalimin e konflikteve në mënyrë funksionale përmes kompromisit duke bërë lëshime të nevojshme për realizimin e qëllimeve. Po ashtu konfliktet mund të zgjidhen edhe përmes bashkëpunimit midis palëve në konflikt, e cila paraqet mënyrë të realizimit të qëllimit pa bërë lëshime dhe në vend të tyre gjejnë mënyra ashtu që të ngelin të kënaqur.

Strategjitë për qeverisjen me konfliktet, të cilat menaxherët mund t'i përdorin që t'i zgjidhin konfliktet në mënyrë funksionale fokusohen kah individët dhe organizata si tërësi. Si strategji të fokusuar nga individë që i përdorin menaxherët janë:²⁴

Rritja e vetëdijes për burimet e konflikteve. Konfliktet më së shumti vijnë si rezultat i moskuptimit ndër-njerëzorë dhe komunikimit. Por duke e rrit vetëdijen e njerëzve për këtë burim të konfliktit, menaxherët mund të ndihmojnë që në mënyrë funksionale ta zgjidhin atë, në këtë mënyrë palët në konflikt do ta kuptojnë se burimi i konfliktit është dallimi në stilin linguistik dhe mund të marrin hapa për komunikim efikas.

Rritja e vetëdijes për dallimet dhe aftësitë e të punësuarve. Konfliktet shpesh herë vijnë edhe si rezultat i dallimeve, qoftë në aspekt të moshës së të punësuarve apo udhëheqësit ose për shkak të racës a gjinisë, p.sh. menaxheri femër mund të ndihet se anëtarët e ekipit, ku mbizotërojnë burrat, grupohen kur ndonjëri nuk pajtohet me ndonjë qëndrim.

Aplikimi i rotacionit të punëve ose ndarja e ngarkesave të përkohshme. Shpesh konfliktet ndodhin për shkak se anëtarët individual të organizatës nuk i njohin sa duhet punët dhe detyrat. Që mos të vijë situata në konflikt shpesh përdoret rotacioni i vendeve të punës në detyra të lidhura ose dhënie të detyrave të përkohshme, që do të mundësojnë zgjerimin e njohurive.

Aplikimi i transfereve të vazhdueshme dhe largimi kur është nevoja. Kur në organizatë shkak i konfliktit është mos-durimi midis menaxherëve, paraqiten konflikte disfunksionale, të cilat vazhdimisht vijnë në konflikt, atëherë menaxherët kryesorë mund ta largojnë njërin nga kompania.

Strategji të fokusuar nga organizata si tërësi janë:²⁵

- *Ndryshimi i strukturës ose kulturës së organizatës.* Shpesh konfliktet në organizatë mund të zgjidhen me ndryshimin e strukturës së organizatës me grupimin e njerëzve dhe detyrave ose i kulturës së organizatës. Sikurse rritet organizata iniciohet ridizajnimi i

²³ Dr. Dadli Viks: Razresuvanje na konflikti, Skopje, 1998, fq.73

²⁴ Gareth R. Jones & Jennifer M. George: Contemporary Management, Third Edition, McGraw-Hill Irwin, 2003 fq.553

²⁵ Izet Zeqiri, Menaxhmenti strategjik, analizë, formulim, implementim dhe kontroll strategjik fq.509, Botimi i parë, Tetovë, 2006

strukturës organizative nga organizimi funksional kalohet në strukturën organizative sipas produktit që eventualisht t'i zgjidhë konfliktet. Ndonjëherë organizata mund të ndryshoj edhe kulturën për ti zgjidhur konfliktet. P.sh. normat që potencojnë respektimin e autoritetit formal mund të çojnë në konflikt, i cili vështirë zgjidhet kur formohen grupe vetëqeverisëse në organizatë.

- *Ndryshimi i burimit të konfliktit.* Nëse në organizata ekziston mos përputhshmëri të autoritetit ose të sistemit të evaulimit apo sistemit të pagesës, menaxherët mund të zgjidhin konfliktin me ndryshimin e burimit të konfliktit.²⁶

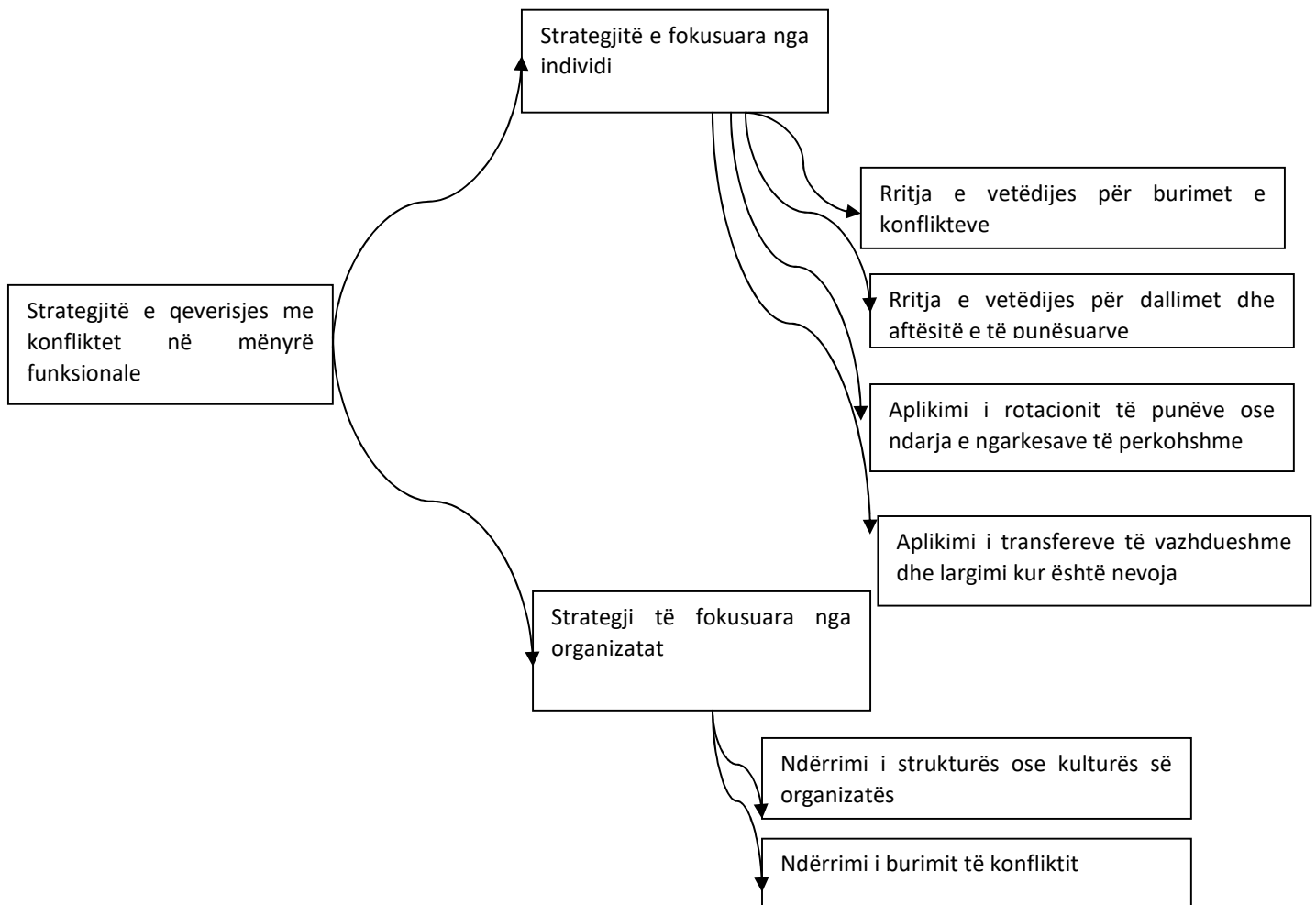


Figura 4, Strategjitë e qeverisjes me konfliktet në mënyrë funksionale²⁷

²⁶ Vidoje Stefanovic Menadzment Ludski Resursa, Megadrend, Beograd,2000.fq258

²⁷ Izet Zeqiri, Menaxhmenti,Koncepte praktika zhvillime aftësish,Botimi i parë Tetovë fq. 409

4.1. Strategjia e negociatave për marrëveshje integrative

Në situatat kur palët e konfliktit janë në nivel të njëjte në pozitën menaxheriale atëherë për zgjidhje të konfliktit praktikohet negociimi. Gjatë kohës së negociimit palët përpiqen që të arrijnë një zgjidhje duke rishikuar alternativa të ndryshme dhe mënyra të alokimit të resurseve midis tyre. Ekzistojnë dy lloje të negociatave: negociatat distributive dhe marrëveshja integrative.²⁸ Te negociatat distributive palët në konflikt kanë qëndrime konkurrense lidhur me shpërndarjen e resurseve dhe në këtë situatë të dy palët janë të vetëdijshme se duhet të lëshojnë, por janë të vendosur që ta fitojnë pjesën më të madhe të resurseve. Te marrëveshja integrative palët bashkëpunojnë në mënyrë kooperative, me qëllim që të gjejnë mënyrën e cila është e mirë për të gjithë. Ekzistojnë pesë strategji në të cilat mund të mbështeten organizatat që të lehtësojnë marrëveshjen integrative dhe t'i ikin negociatave distributive. Këto strategji janë:²⁹

- *Theksimi i qëllimeve parësore.* Këto qëllime u ndihmojnë palëve të cilat janë në konflikt që të vetëdijesohen se ato punojnë bashkërisht për qëllime më të mëdha se sa mospërputhshmëria e tyre. Vendosja e theksit në efikasitetin organizativ, rritja e shërbimeve ndaj klientëve dhe krijimi i përparësisë konkurruese gjatë marrëveshjes është një strategji efikase.
- *Fokusimi te problem e jo te njerëzit.* Shpesh herë gjatë konflikteve ato personalizohen duke u fokusuar në dobësitë dhe mangësitë e palëve në vend që të fokusohen në problemin. Fokusimi në problemin është një strategji efikase që kontribuon në marrëveshje integrative.
- *Fokusimi në interes e jo në kërkesat.* Kërkesat janë gjërat që një njeri i kërkon, kurse interes paraqesin arsyet se pse njerëzit atë e kërkojnë. Kur dy persona janë në konflikt është e vështirë të realizohen kërkesat e të dyve, kurse interesat që fshihen pas këtyre kërkesave mund të plotësohen edhe plotësimi i tyre paraqet thelbin e marrëveshjes integrative.
- *Krijimi i opsioneve të reja për fitime të përbashkëta.* Palët në konflikt përmes kësaj strategjie në vend që të kenë alternativa të fiksuara nga të cilat mund të zgjedhin, palët mund të propozojnë alternativë e cila mund të jetë sa më e pranueshme për të dy palët.
- *Fokusimi nga ajo që është ferr.* Kjo strategji bazohet në barazinë distributive të rezultateve ku të dyja palët do të jenë të kënaqur me zgjidhjen.

4.2. Strategjia politike për përdorim efikas të fuqisë

Menaxherët shfrytëzojnë autoritetin e tyre si dhe pozitën e tyre si lider për ti realizuar qëllimet e organizatës edhe atë duke ndërmarrë aktivitete dhe duke u angazhuar. Për ti realizuar qëllimet menaxherët përdorin taktika për të rritur fuqinë e tyre tek të tjerët që të fitojnë përkrahje dhe në të njëjtën kohë ti zgjedhin konfliktet e ndryshme. Në këto situata menaxherët për zgjidhjen e

²⁸ K.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations, 2d ed. 651-717

²⁹ Izet Zeqiri, Menaxhmenti, Koncepte, praktika, zhvillim njohurish fq.410 Botimi i parë, Tetovë 2006

konflikteve gjetën rrugëdalje në politikën organizative dhe në strategjitë politike. Politika organizative paraqet aktivitet të cilët menaxherët dhe anëtarët tjerë të organizatës i shfrytëzojnë për ta rritur fuqinë e ndikimit dhe të njëjtën në mënyrë efikase ta shfrytëzojnë për realizmin e qëllimeve dhe në të njëjtën kohë të mposhtin rezistencën dhe oponencën në organizatë. Politika organizative shpesh paraqet fuqi pozitive në situatën kur menaxherët përpiqen të bëjnë ndryshime dhe janë të vetëdijshëm për rezistencën që eventualisht mund ta kenë nga ana e individëve apo grupeve që janë të shqetësuara dhe dëshirojnë që gjendja të jetë status quo.³⁰

Menaxherët të cilët i shfrytëzojnë strategjitë politike për forcimin e pozitës dhe ndikimit të tyre përmes:³¹

- *Kontrollimi i pasigurisë.* Është shumë e rëndësishme që menaxherët të sigurojnë siguri në organizatë sepse shumë punëtorë në qoftë se ndjejnë pasiguri në vendin e tyre të punës do ta lëshojnë punën duke kërkuar një vend pune tjetër i cili do t'iu ofroj siguri.
- *Të qenit i pazëvendësueshëm.* Që menaxheri të fitoj fuqi ndikimi ai duhet të posedoj predispozita profesionale, aftësi dhe zotësi për zgjidhjen e problemeve të ndryshme në organizatë. Kjo menaxherit i krijon pozitë e të qenit i pazëvendësueshëm.
- *Të qenit në pozitë qendrore.* Menaxherët të cilët kanë pozitë qendrore janë përgjegjës të drejtpërdrejtë për qëllime dhe kanë kontroll për çështje kruciale në organizatë.
- *Gjenerimi i resurseve.* Menaxherët duhet që të posedojnë resurse për të rritur fuqinë e ndikimit si psh: resurset njerëzore, materiale, financiare, resurset teknike dhe resurset e diturisë.
- *Ndërtimi i lidhjeve.* Menaxherët duhet të krijojnë lidhje edhe brenda edhe jashtë organizatës me njerëz sepse ajo u jep përkrahje të dy palëve edhe kanë interes nga kjo.

4.3. Strategjia politike për zbatim të fuqisë

Përveç pesë strategjive të lartpërmendura, menaxherët efikas për rritjen e fuqisë udhëheqëse të tyre përdorin edhe strategji për zbatimin e fuqisë së tyre. Strategjitë për zbatimin apo implementim të fuqisë janë:³²

- *Mbështetja në informata objektive.* Kushti kryesor që menaxheri të mposht oponencën është që ai të posedoj informata objektive. Mbështetja në informatat objektive i mundëson menaxherit që të jetë bindës dhe të tjerët ta përkrahin.
- *Angazhimi i ekspertëve të jashtëm.* Ekspertët e jashtëm u japin kredibilitet iniciativave të menaxherit dhe krijon besim te të tjerët, atë që e propozon menaxheri është përkatëse, e mbështetur dhe racionale.

³⁰ Izet Zeqiri, Menaxhmëti, Koncepte praktika zhvillim njohurish fq 411 botimi I parë Tetovë2006

³¹ Po aty

³² M. Crozier, "Sources of Power of Lower Level Participants in Complex Organizations" Administrative Science Quarterly 7 1962, fq.349-64

- *Kontrollimi i rendit të ditës.* Menaxherët ndikojnë në alternativat duke realizuar ndikim që alternativat e dëshiruara të shikohen dhe për ta të vendoset. Menaxherët ndonjëherë mund të pengojnë sjelljen e vendimeve të caktuara.
- *Krijimi i fituesve nga të gjithë,* shpesh menaxherët kanë politik të përgatitur që ta imponojnë fuqinë e tyre në atë mënyrë ashtu që secili anëtar i grupit ta përkrah.

5.METODAT PËR TEJKALIMIN E KONFLIKTEVE

Në teoritë e menaxhimit ekzistojnë klasifikime të ndryshme të metodave që janë bërë nga aspekti i rezultateve të ngjashme si:³³

1. metoda me rezultat fiton-humb
2. metoda me rezultat humb-humb dhe
3. metoda me rezultat fiton- fiton.

5.1. Metoda me rezultat fiton-humb

Në metodën me të ardhura fiton-humb përfshihen: dominimi i fuqisë dhe autoritetit, injorimi i mundësive për ndikimin, rregullat e majorizimit dhe “hekurudha”³⁴.

Në metodën dominimi i fuqisë dhe autoritetit është normale që rezultati është shumë i lehtë për tu parashikuar, ku pala humbëse e fsheh haptazi komunikimin me fituesin, të cilët kanë vërejtje kundrejt tyre, janë më të qetë në deklaratat e tyre dhe nuk mund të identifikohen me qëllimet e organizatës. E gjithë kjo mundet që të sjell në zvogëlimin e energjisë dhe kreativitetit.

Metoda e dytë injorimi i mundësive për ndikim apo tejkalim që t’i përgjigjet konfliktit mund të sjell rezultatin fiton-humb. Kjo mundet të paraqitet kur ndonjëri merr ndonjë aktivitet të përcaktuar ndërsa nga të tjerët nuk merr përgjigje as pozitive e as negative. Në situatat e këtilla sugjerimet nuk pranohen ndërsa ai që e ka propozuar atë ka humbur.

Metoda tjetër rregullat e majorizimit përdoret kur anëtarët e grupit marrën vendime me anë të votimit dhe nuk ekzistojnë anët fikse e cila nënkupton se zgjidhjet janë të pranueshme përderisa anëtarët e grupit deklarohen për sugjerime të ndryshme sipas prioritetëve të veta. Në qoftë se bëhet fjalë për votat fikse të të anketuarve, ku njëra palë ka shumicë kjo metodë bëhet disfunksionale.

Në metodën e fundit ”hekurudha” pakica imponohet te shumica dhe e bën atë të pazëshme, ajo mund të paraqitet edhe në rastet kur shumica është apatike dhe me dëshirën e vet lejon që të jetë e udhëhequr pa pyetje.

³³ Alan C. Filley”Conflict Resulation:The etic of the good laser” në librin Liderstvo, Drakulevski fq.83-84

³⁴ Izet Zeqiri, Menaxhmenti, koncepte, praktika, zhvillim aftwsish fq 406 Botimi I parë Tetovë 2006

5.2 Metoda me rezultat humb-humb

Metoda humb-humb bazohet në atë që më mirë të dy palët të humbasin se sa njëra palë të fitojë ndërsa tjetra palë të humbë. Në këtë metodë përfshihen: kompromisi, dhënia e mitos, ndihmë nga ana e tretë dhe respektimi i rregullave.

Metoda e parë e kompromisit, anët ballafaqohen me dy zgjidhje të mundshme dhe zgjedhin atë e cila është ndërmjet dy zgjidhjeve, kjo metodë përdoret atëherë kur ajo e cila mund të ndahet mund të fiksohet dhe rrallë herë përdoret kur problemi vëzhgohet ndryshe.

Metoda e dhënies së mitos - nënkuptojmë kur njëra anë paguan më tepër me qëllim që të merr pajtimin e anës së dytë.

Metoda e tretë e cila përdoret është përfshirja e palës së tretë si arbitër, edhe pse arbitrazhi vepron si metodë për rezultat fiton-humb megjithatë ajo vepron për të mundësuar një rezultat nga e cila do të fitohet një rezultat që do të përfitojnë të gjithë diçka, që nënkupton se asnjëra palë nuk fiton gjithçka. Arbitrazhi mundëson shmangien e konfliktit mes palëve me anë të diskutimit.

Metoda e fundit e respektimit të rregullave është metodë e ngjashme me atë të lartpërmendur ku palët në zgjidhjen e konfliktit përcaktojnë rregulla dhe të dyja palët humbin.

Si karakteristika të përbashkëta për të dyja metodat mund të përkufizohen këto që pasojnë:³⁵

- a. ka ndarje të qartë ndërmjet palëve NE-JU
- b. palët e fokusojnë energjinë e tyre kah vetvetja në atmosferë fitimi apo humbjeje
- c. palët e vëzhgojnë problemin nga këndvështrimi i tyre
- d. theksi është më tepër te zgjidhjet, sesa tek arritjet e qëllimeve dhe vlerave
- e. konfliktet personalizohen dhe janë nën ndikimin e gjykimit
- f. nuk ekziston dallimi i aktiviteteve për zgjidhjen e konflikteve të proceseve të tjera të grupit, as edhe nuk ka sekuenca të planifikuara të këtyre aktiviteteve
- g. palët kanë vështrim afatshkurtër ndaj problemeve

5.3 Metoda me rezultat fiton-fiton

Te metoda me rezultat fiton-fiton format kryesore të saj janë: konsensusi dhe vendimmarrja integrale. Këto metoda për qëllim kanë që tu dalin në ndihmë të dy palëve.

Metoda e parë e konsensusit paraqitet atëherë kur një grup prej dy ose më tepër persona të cilët punojnë në një problem të caktuar, marrin vendimin se cila është me kualitet të lartë dhe cila është e papranueshme për palët. Në situata të këtilla hulumtimet tregojnë se

³⁵ Izet Zeqiri, Menaxhmenti, koncepte, praktika, zhvillim aftësisht fq 406 Botimi I parë Tetovë2006

shfrytëzimi i rregullave grupore ofrojnë zgjidhjet më të mira se sa te vlerësimet individuale. Për këtë shkak vendimet me konsensus sugjerohen për seleksionimin përfundimtar të alternativave në vendimmarrjen integrale.³⁶

Metoda e dytë vendimmarrja integrale parasheh identifikimin e përbashkët të nevojave e vlerave të palëve dhe gjetjen e duhur të alternativave, të cilat mund t'i kënaqin këto qëllime si dhe seleksionimi i alternativës më të mirë për dallim nga metoda e konsensusit, e cila zbatohet në situatën kur nuk ka kundërshtim interesash të palët të vendimmarrja integrale nuk është rasti i atillë. Në këtë metodë mendohet një sërë hapash të tejkalohen qëndrimet konfliktuoze që të arrihet zgjidhja më e mirë.³⁷

Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff konsideronin se “strategjia e suksesshme e biznesit ka të bëjë me formësimin aktiv të lojës të cilën e luani dhe jo vetëm me të luajturit e lojës të cilën e keni hasur”. Angazhimi i tyre ka qenë për ndryshimin ose formësimin e tregut, ata konsideronin se, nëse ndërmarrja dëshiron të ketë sukses nuk është patjetër që ndërmarrjet tjera të punojnë keq, ndonjëherë është mirë që të gjitha kompanitë të fitojnë (strategjia win-win).³⁸

³⁶ Po aty fq 407

³⁷ Po aty

³⁸ Gadaf Rexhepi ,Teoria e lojës, koncepte bazike, fq33 ,Botimi i parë, Tetovë 2015

6. MENAXHIMI I KONFLIKTIT

Edhe pse konflikti shikuar pozitivisht paraqitet në aspekt funksional të organizatës, në të kundërtën rëndësi shumë të madhe ka marrja e masave për zgjidhje të konfliktit, reduktimin apo evitimin e tij. Veprimet e ndërmarra në kuadër të menaxhimit të konfliktit paraqesin pjesë të rëndësishme të literaturës, mirëpo, prapë konsiderohet si pjesë e mangët. Megjithatë, edhe pse me mangësi, ekzistojnë tri fusha kryesore, sipas të cilave qartësohet se:

1. Nuk ekziston grup i rregullave të cilat tregojnë se në cilin nivel paraqitet konflikti, kur mund të reduktohet, kur mund të injorohet, apo kur mund të zgjerohet.
2. Nuk ekziston grup i rregullave të cilat udhëzojnë se si konflikti mund të reduktohet, injorohet ose nëse është pozitiv të rritet për të rritur efektivitetin individual, grupor apo ndërmarrës.
3. Nuk ekziston grup i rregullave të cilat tregojnë se si konflikti kur përfshin situata të ndryshme ato mund të menaxhohen në mënyrë efektive³⁹.

Menaxhimi i konfliktit në organizatë paraqet procesin e eliminimit të aspekteve negative të konfliktit dhe rritjes së aspekteve pozitive. Qëllimi i menaxhimit të konfliktit është të përmirësojë rezultatet e të mësuarit si dhe të arriturat e ekipit, duke përfshirë efektivitetin ose performancën në vendosjen organizative. Konflikti i menaxhuar mirë i përmirëson të arriturat e grupit⁴⁰.

Procesi i menaxhimit të konfliktit, sipas Rahim M.A., në paraqitje grafike duket kështu:

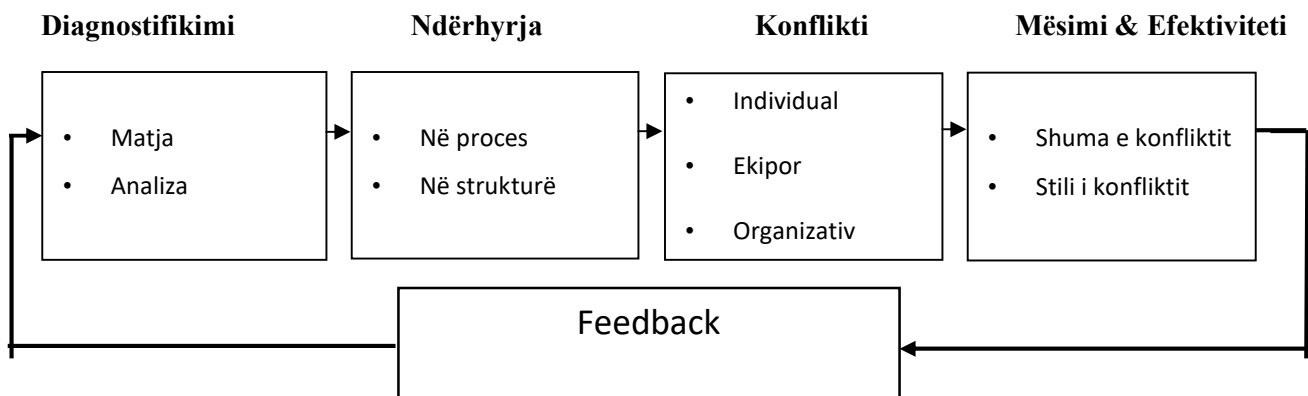


Figura 5, Procesi i menaxhimit të konfliktit⁴¹

³⁹ RAHIM M.Aflazur, Managing Conflict in Organizations, Botimi i tretë, Quorum Books, Londër, 2001, fq. 75.

⁴⁰ Po aty.

⁴¹ Po aty, fq.86.

Sipas tabelës 3, menaxhimi i konfliktit përfshin diagnostifikimin e konfliktit dhe ndërhyrjen në të. Diagnostifikimi përbën bazë për intervenim. Kjo nënkupton njohjen e problemit, duke e parandier dhe më pas duke e formuluar. Në kuadër të diagnostifikimit bën pjesë matja dhe analiza. Në rastet kur diagnostifikimi bëhet në aspekt gjithëpërfshirës atëherë duhet të matet nëse niveli i konfliktit është individual, ndër-njerëzorë, grupor apo brenda organizatës, mënyrat e qasjes së individëve ndaj konfliktit, shkaqet për paraqitje të konfliktit si dhe efektivitetin pozitiv që mund ta marrë individi, grupi apo ndërmarrja nga ai konflikt. Në rastet kur bëhet analiza nga matjet e mbledhura, atëherë, ajo duhet të përfshijë edhe shumën dhe mënyrat e qasjes ndaj konfliktit në nivel të departamenteve, divizioneve etj., dhe krahasimin e tyre nëse ka ndryshim me mënyrat që përdoren në nivel kombëtar, marrëdhëniet e konfliktit dhe shkaqeve që ndikojnë në paraqitjen e tij, dhe marrëdhëniet pozitive nga të cilat mund të përfitojnë anëtarët e organizatës nga konflikti. Rezultatet e diagnostifikimit duhet të tregojnë se a ka nevojë për ndërhyrje dhe për çfarë ndërhyrje saktësisht është fjala në rast se po. Ndërhyrja është e nevojshme atëherë kur konflikti është shumë i madh, ose kur konflikti mezi vërehet apo në rastet kur anëtarët e organizatës nuk janë të aftë ta menaxhojnë konfliktin në mënyrë efektive. Ekzistojnë dy forma të qasjes së ndërhyrjes në konflikt, në proces dhe në strukturë. Ndërhyrja në proces nënkupton përpjekjet që bëhen me qëllim që nga ndërhyrja të ndryshohen me efektivitet mënyrat e qasjes dhe të menaxhimit të konfliktit nga anëtarët e organizatës. Sipas kësaj forme të ndërhyrjes anëtarët e organizatës ndihmohen se si të reagojnë më me efektivitet ndaj mënyrave të ndryshme nga të cilat mund të paraqitet konflikti. Ndërsa, ndërhyrja në strukturë nënkupton ndërrimin e karakteristikave strukturore që përfshijnë hierarkinë, ndryshimet në mekanizma, procedurat, sistemin e shpërblimeve në mënyrë që të ndikojë negativisht në paraqitjen e konfliktit. Nëse kjo dështon, atëherë paraqitet konflikti. Si fillim duhet shikuar dhe vërtetuar nëse kemi të bëjmë me një konflikt apo disa prej tyre dhe pavarësisht përgjigjes, duhet shikuar edhe llojin. Pasi konflikti të paraqitet, atëherë si fillim është më mirë për personat që ballafaqohen me konfliktin të kuptojnë se si ai konflikt mund të ndikojë në aspekt pozitiv fillimisht si individ, pastaj si grup e si organizatë. Nëse nuk ka asgjë pozitive reagohet me diagnostifikim e më pas intervenim e kështu me radhë.

Rëndësi të madhe në menaxhimin e konfliktit në organizatë, kanë:

- Drejtësia organizative,
- Roli i emocioneve,

- Marrja e perspektivës,
- Brainstorming-u apo "shkundja e trurit",
- Profili i dinamikave të konfliktit,
- Hartimi i argumentit logjik,
- Modeli përmirësues i Vaaland-it dhe
- Negocimi.

6.1. Drejtësia organizative

Drejtësia organizative mund të definohet si "kushtet e punësimit që i drejtojnë individët të besojnë që ata trajtohen drejtë apo padrejtë brenda organizatës"⁴².

Një nga shqetësimet më të mëdha për punëtorët e organizatës është drejtësia e saj. Drejtësia dhe paanësia janë dy nga faktorët që sjellin qëndrime pozitive dhe lehtësojnë menaxhimin e konfliktit. Perceptimet e punonjësve për drejtësinë organizative do të jenë të lidhura pozitivisht me përdorimin e mënyrave bashkëpunuese të menaxhimit të konfliktit.

Drejtësia organizative ndahet në tre kategori të ndryshme:

1. ***Drejtësia distributive*** – fokusohet në atë se punonjësit besojnë deri në një masë se rezultatet e dala nga një vendim janë të drejta. Kjo drejtësi thuhet se rrjedhë në mënyrë derivative nga teoria e drejtësisë (equity theory) dhe sipas kësaj teorie ekziston drejtësi brenda një organizate nëse bëhet një lidhje mes kontributit të individit si input dhe të ardhurave të tij konform kontributit si output. Ndërsa, drejtësia distributive, nuk zë vend, atëherë kur këto dy faktorë nuk janë të barabartë.
2. ***Drejtësia procedurale*** – shikon mbarëvajtjen e procedurave që na udhëheqin drejtë një vendimi të drejtë dhe një rezultati të kënaqshëm. Ndryshe kjo kategori përcaktohet si "çështje e drejtësisë në lidhje me mekanizmat, metodat dhe procedurat e përdorura për të arritur te rezultatet." Kur liderët përdorin procedurat e drejta për marrjen e vendimeve ata u dërgojnë të punësuarve një mesazh se ata janë të rëndësishëm për organizatën.

⁴²KARABAKKAL Hasan, The roles of values, organizational justice & organizational based self-esteem on employees' conflict management styles, Turkish Management Sciences Institute, 2016, fq. 8.

3. ***Drejtësia ndërvepruese*** – fokusohet në atë se si punonjësit marrin informacion për vendimet e marra dhe se si menaxhmenti i lartë i organizatës vjen deri te këto vendime. Kjo përkufizohet si perceptim i cilësisë së trajtimit gjatë zbatimit të pjesës procedurale. Si dhe fokusin më të madh e ka tek punëtorët, marrëdhëniet e tyre si mes vete ashtu edhe me autoritetin, sjelljet e tyre, mirësjellja apo respekti. Drejtësia ndërvepruese është gjithashtu e lidhur me cilësinë dhe sasinë e posedimit të informacionit të përbashkët nga individët.

I pamohueshëm është fakti se ekziston një lidhje e ngushtë mes drejtësisë organizative dhe konfliktit e cila mund të interpretohet në shumë mënyra. Për shembull, në rastet kur punëtorët brenda organizatës i besojnë drejtësisë brenda saj, atëherë, gjasat janë shumë më të vogla për lindjen e konfliktit brenda organizatës. Pra, prania e drejtësisë organizative paraqitet e lidhur pozitivisht me menaxhimin e konfliktit. Gjasat janë shumë më të mëdha që të lind konflikti kur punonjësit mendojnë se trajtohen padrejtësisht nga menaxhmenti drejtues. Duhet të pohohet se perceptimi i pranisë së drejtësisë organizative ndikon pozitivisht në performancën e grupit si dhe të gjithë organizatës, duke evituar pothuajse plotësisht konfliktin.

6.2 Roli i emocioneve

Emocionet paraqesin një nga faktorët kryesor që ndikojnë në konflikte dhe qasjen ndaj tyre, ndjenja të cilat shprehen me gjuhën e trupit dhe shprehje të fytyrës, që është vështirë për t'u fshehur. Emocionet luajnë rol shumë të rëndësishëm në sjelljen e njeriut dhe mund të ndikojnë në mënyrën e të menduarit ashtu si ndikon sjellja e një njeriu tjetër. Po ashtu, emocionet, nuk mund të shmangen. Si rrjedhojë, janë pjesë e çdo aktiviteti me të cilin ballafaqohet njeriu. Kur ne e kuptojmë se diçka është duke na penguar për të arritur qëllimet tona, sigurisht që bëhemi më emocional. Sipas një studimi, ne bëhemi më emocional, gjatë konfliktit, në rastet kur diçka e jona është në rrezik. Më tutje, varësisht se si ajo ngjarje ndikon në interesa personale, varet edhe intensiteti i emocioneve që ndihen apo shfaqen, sepse intensiteti i emocioneve e tregon edhe rëndësinë e atij veprimi për ne. Anëtarët e ekipit mund të kenë nivele të ndryshme të emocioneve gjatë përballjes me konflikte të ndryshme. Mënyra se si qasemi në konflikt apo menaxhimi i konfliktit gjithmonë varet edhe në ndikimin emocional të pjesëmarrësit ndaj tij (konfliktit). Por, qasja e gabuar e menaxhimit të emocioneve fillimisht mund të rezultojë në shkatërrim, sepse sa

më e rëndësishme të jetë situata, nëse ndikohemi prej emocioneve, atëherë do të reagojmë dhe karakteri i menaxhimit të atij konfliktit do të marrë karakter destruktiv.

Sipas Bodker, konflikti, formohet nga tri elemente madhore:

- **Qëndrimet** - ide dhe emocione të njohura,
- **Sjelljet** - sjellje të dukshme dhe veprime potenciale agresive, dhe
- **Kundërshtimi** - vlerat dhe interesat.

Pra, që konflikti të jetë prezent, duhet që gjithashtu të ekzistojnë edhe të tri këto elemente. Që konflikti të zgjidhet, atëherë duhet të merremi me secilin nga elementet, përndryshe, menaxhimi i konfliktit, do të jetë i pasuksesshëm. Më tutje, është e kuptueshme se një nga vetitë e konfliktit është se konflikti mund të transformohet si dhe elementet, varësisht nga ajo se konflikti si tërësi sa është i ndërlikuar. Në rast se ekzistojnë më shumë elemente, kjo ndikon në kreativitetin e individit. Në rastet kur elementet e konfliktit janë komplekse, duhet provuar të bëhet thjeshtësimi i tyre, me objektivin kryesor balancimin e asaj komplekse me atë të thjeshtë. Si përmbledhje, menaxhimi i konfliktit, në rast se ndikojnë emocionet, mund të bëhet në tre hapa:

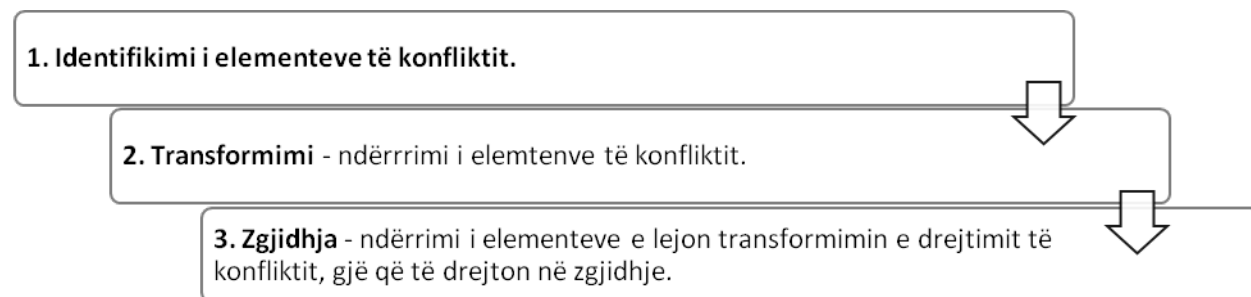


Figura 6, Hapat e ndikimit të emocioneve në menaxhimin e konfliktit

Interveno në katrorin 2 (e mesëm) lartë (Elementeve)

6.3 Marrja e perspektivës

Mjafton çfarëdo shkaku që ti dërgojë dy individë në një konflikt. Kjo ndodhë për shumë arsye. Një nga to është se secili nga ne ka një sistem unik besimi dhe sjellje. Si dallimet e përgjithshme, ekzistojnë edhe mendime të ndryshme nga secili për ta realizuar një objektiv të caktuar. Mirëpo, duke tentuar për ta kuptuar perspektivën e personit me të cilin jemi në konflikt, atëherë kemi më shumë mundësi që të arrijmë në një marrëveshje të pranueshme për të gjithë.

Për atë kohë sa të gjitha palët besojnë se mënyra e tyre e mendimit është e vetmja mënyrë për të kuptuar problemin dhe për ta zgjidhur atë, atëherë ata nuk mund të avancojnë. Por, atëherë

kur të fillojnë ta kuptojnë se perspektiva e tyre është e lidhur me pikët e tyre të favorshme dhe kjo ndodhë për të gjithë, atëherë, ka mundësi për zgjidhje⁴³.

Rëndësi të madhe në përcaktimin e konfliktit ka perspektiva se si e percepton individi konfliktin. Për këtë mund të përmend shembullin me elefantin, ku 5 njerëz të verbër e takojnë një elefant dhe ju kërkohet që ta definojnë se çka është pasi e prekin ose tentojnë ta ndjejnë. I pari pasi e preku pjesën e hundës derisa lëvizte arriti në përfundim se elefanti ishte një gjarpër. Tjetri pasi e preku bishtin, mendoi se elefanti kishte formën e litarit. I treti e preku veshin dhe tha se elefanti e ka formën e ventilatorit. Ndërsa si shtyllë iu duk personit të katërt i cili i preku këmbën. Por, personi i fundit i cili e ndjeu pjesën më masive të trupit të elefantit ishte i bindur se forma e elefantit është e njëjtë si një mur. Pra, secili nga ata në fund kishte mendim të ndryshëm lidhur me formën e elefantit. Ky është problemi që lind bashkë me perspektivën, sepse nëse duam të arrijmë në një përfundim të saktë, duhet të jemi të sigurt që po e gjykojmë të njëjtën situatë nga secili këndvështrim i mundshëm.

Që kjo të zgjidhet, përsëri duke e përdorur të njëjtin shembull, të gjithë anëtarët e grupit duhet t'u përgjigjen këtyre pyetjeve:

- Si e përshkroi secili person elefantin?
- Pse asnjëri nuk mendoi si personi paraprak, por ishte i bindur se përshkrimi i tij ishte i saktë?
- Përshkrimi i cilit ishte i saktë dhe i cilit jo?
- Cilat gjëra ndikojnë në mënyrën sesi JU i shihni gjërat?
- Pse ka shumë rëndësi t'i dëgjosh të tjerët?

Përgjigjia në këto pyetje sjell vetëdijesimin e secilit nga anëtarët e grupit që të ndalen dhe të dëgjojnë fillimisht, më pas të kuptojnë se çka tjetri po mendon lidhur me temën e caktuar. Në rast se ndodhë që një anëtar i grupit të tentojë të mendojë se si ajo mund të ndikojë në mendimet e anëtarit tjetër, atëherë kemi të bëjmë me marrje të perspektivës.

Marrja e perspektivës paraqet një nga mjetet më efikase që një menaxher mund ta përdorë. Kjo përdoret për të ridrejtuar konfliktin ndaj inovacioneve, produktivitetit dhe pranimi të rezultateve për të gjitha palët e përfshira. Në rastet kur detyra e konfliktit është e orientuar, marrja e perspektivës nënkupton që një person e zë vendin e tjetrit për të qenë i aftë të shikoj konfliktin

⁴³ LEWICKI, Roy J., GRAY Barbara, and ELLIOTT Michael, Making sense of intractable environmental conflict: concepts and cases, Washington DC, Island Press, 2003, fq. 47.

nga perspektiva e tij. Në rastet kur konflikti është i orientuar në mënyrë emotive, atëherë njëri person tenton të kuptoj se si personi tjetër ndihet në raport me konfliktin.

6.4 Brainstorming – “shkundja e trurit” (shkëmbim i mendimeve)

Brainstorming ose “shkundja e trurit” – është pjesë e rëndësishme e rregullave operative të grupit për shkak se, në disa faza punuese në të cilën kalon organizata, kreativiteti i grupit për të gjetur një zgjidhje duhet të testohet⁴⁴. Faktikisht, brainstorming paraqet punë në grup (ekip), me tendencë që të arrihet deri tek ide të reja dhe zgjidhje të reja për problem të caktuara me të cilat ballafaqohet firma.⁴⁵ “Shkundja e trurit” bazohet në atë se, shanset për një zgjedhje të suksesshme rriten, me rritjen e mundësive për zgjidhjen e mundshme. Me fjalë të tjera, sa më shumë opsione janë të mundshme, aq më i madh është edhe shansi suksesit të një marrëveshje të përbashkët. Sesion i “shkundjes së trurit” është i suksesshëm në zbulimin e zgjidhjeve, në raste kur duket e pamundur të gjendet një zgjidhje.

Qëllimi i kësaj teknike është që të gjenerohen ide të reja kreative. Anëtarëve të grupit, grupeve të shtjellimit të ideve u kërkohet t’i ndjekin katër rregullat kryesore, të cilat janë:

1. Të mos kritikohen idetë e të tjerëve,
2. Të ofrohen edhe sugjerimet më tekanjoze dhe më të çuditshme,
3. Të ofrohen sa më shumë komente që është e mundur,
4. Të ndërtohen idetë mbi idetë e të tjerëve⁴⁶.

Së pari, duhet mbledhur ata anëtarë të grupit të cilët mund të kenë njohuri lidhur me problemin. Ata nuk duhet të jenë ekspertë, madje është më mirë të mos jenë, pasi që gjithmonë kanë për bazë ato gjëra që janë të specializuara dhe nuk dalin jashtë kornizës së tyre, prandaj ju duhen njerëz që mendojnë në mënyrë kreative. Gjithashtu, është e nevojshme të caktohet një kryesues i grupit. Procesi përfshin gjenerimin e ideve për të zgjidhur konfliktin përmes një diskutimi të hapur dhe të pakufizuar ndërmjet anëtarëve të grupit, qëllimi i fazës fillestare është numri i ideve të gjeneruara e jo cilësia e tyre, ku të gjithë inkurajohen që të sugjerojnë sa më shumë ide që mundën, që të rrisin kreativitetin e zgjidhjes së konfliktit dhe që të jetë i mundur pajtimi i

⁴⁴ KUTLLOVCI Enver, Menaxhimi i projekteve, Organizimi i projekteve, Prishtinë, Shtator 2014, fq. 138.

⁴⁵ Taki Fiti, Vlenad Ramadani, Ndërmarrësia, fq.73, Tetovë, 2013

⁴⁶ SHIROKA – PULA Justina, KRASNIQI Besnik, Vendimmarrja menaxheriale, Teknikat e vendimmarrjes grupore, Globus, Prishtinë, 2012, fq. 179.

interesave të tyre. Pasi anëtarët të kenë dhënë të gjitha idetë e tyre në lidhje me problemin, atëherë krijohet lista e mundësive, të cilat në asnjë moment nuk duhet të kritikohen apo vlerësohen nga anëtarët e grupit. Anëtarët e grupit duhet të japin përshkrim të shkurtër dhe shumë të shpejtë të ideve rreth zgjidhjes së problemit. Ju duhet të mundoheni që t'i kombinoni idetë duke u bazuar në perspektivën e çdonjërit anëtar. Këto janë disa nga opsionet reale dhe kanë potencial për të kënaqur kërkesat e të gjithëve. Një fakt i rëndësishëm është se ju jeni duke kërkuar një zgjidhje të cilën vetëm grupi në tërësi mund ta identifikojë, e jo ndonjë anëtar i caktuar i grupit. Pasi të bëhet përshkrimi i ideve, vlerësohen idetë e shënuara që të zgjidhet problemi.

Pas diskutimit të gjithë pjesëmarrësve rreth ideve të cilat do të prezantohen, grupi do të duhet të marrë vendim për zgjedhjen e ideve të cilat mendohet se do ta zgjidhin problemin.

Në vijim do t'i prezantojmë mënyrat e mundshme për ta bërë këtë:

- Secili voton për tri idetë më të mira, për cilat mendojnë se janë të qëndrueshme. Tri idetë që fitojnë më së shumti poenë do të kalojnë për diskutim të mëtutjeshëm.
- Anëtarët e grupit japin pikë prej 1-10 (10- e lartë dhe 1- e ulët) sipas shkallës së përshtatshmërisë, realizueshmërisë dhe pëlqimit. Tri idetë me më shumë pikë kualifikohen për shtjellim të mëtutjeshëm.
- Nëse disa nga idetë bëhen shumë të popullarizuara gjatë diskutimit fillestarë atëherë lideri i grupit mund të vijë në përfundim se ndonjëra prej ideve është me interes për t'u diskutuar tutje.⁴⁷

6.5 Profili i dinamikave të konfliktit

Profili i dinamikave të konfliktit shihet si një përpjekje që përdoret për të siguruar reagime në lidhje me sjelljen e një personi që ndihmon për të zgjidhur çështjet specifike të konfliktit. Gjithashtu, është shumë e dobishme në mjediset e ekipit, organizatës, për të zgjidhur konfliktet e tanishme dhe përdoret si mjet parandalues për të zvogëluar mundësinë e ndodhjes së konfliktit në të ardhmen. Ky mjet realizohet nëpërmjet një raporti i cili përshkruan sjelljet dhe

⁴⁷ Po aty.

përgjigjet e një individi apo grupi. Ky raport shpesh sjellë mundësinë e bisedave efektive rreth përgjigjeve të pranueshme ndaj konfliktit dhe është nxitës i debateve për çështje të ndjeshme. Por, anëtarët e ekipeve shpesh ndodhë që pa qëllim të prekin debatet për “çështjet e nxehta” dhe ata në përgjithësi kanë prirje që t’i shmangin ato.

Aftësitë të cilat duhet t’i ketë udhëheqësi i kësaj përpjekje për t’u ikur debateve të ashpra ndërmjet anëtarëve janë:

- aftësia për të qëndruar i qetë,
- aftësia për të kritikuar idetë, jo njerëzit,
- t’i dëgjojë të tjerët,
- të bëjë përpjekje që të kuptojë të gjitha anët e çështjes dhe
- të inkurajoj civilizimin dhe drejtësinë.⁴⁸

Krijimi i raportit bëhet nëpërmjet matjes së sjelljes përmes një pyetëso, ku ky pyetësor fokusohet në frekuencën e një sjellje të caktuar dhe përfshirjen e individit në një situatë të caktuar. Rezultatet pastaj përdoren për të marrë një pasqyrë të sjelljes që një individ tenton ta përdorë më shpesh. Kohëzgjatja e procesit të këtij raporti është rreth 30 minuta, ku ky instrument vjen më pas me një udhëzues gjithëpërfshirës, ku ofrohen këshilla praktike dhe strategji për fuqizimin e aftësive të menaxhimit të konfliktit.

Kemi dy lloje të matjes së sjelljes :

1. *Vlerësimi individual ose një “vetëvlerësim”, ku individi përgjigjet në atë se si ai e sheh veten. Kjo i ndihmon atij të kuptoj se ai përgjigjet ndaj konfliktit si në aspektin emocional por edhe në aspektin e sjelljeve,*
2. *Vlerësimi nga të tjerët, ku menaxherët, kolegët tuaj përgjigjen rreth perceptimeve të tyre rreth asaj se si sillet një individ gjatë konfliktit.*

Pasi raporti të jetë i përfunduar mund të bëhen krahasime në lidhje me përgjigjet e individit, në krahasim me ato të menaxherëve dhe kolegëve. Kjo metodë mund të ketë edhe të metën e saj, që mund të ndodhë atëherë kur kolegët plotësojnë pyetësoin dhe për një arsye të veçantë, ata nuk japin informacion të saktë në lidhje me atë se si sillet një individ në punë.

⁴⁸RUNDE Craig, FLANAGAN Tim, *Becoming a conflict competent leader*, John Wiley & Sons, Inc., Botimi i pare, San Francisco, 2007, fq. 131.

6.6 Hartimi i argumentit logjik

Hartimi i argumentit logjik nënkupton gjetjen e një mënyre për të paraqitur strukturën logjike të argumentit.

Sipas Hoffmanit⁴⁹ një problem vendimtar që mund të shpie te konflikti është ajo që ndodhë në negociata të interpretohet nga individët nga perspektiva e tyre si dhe nga sistemi i tyre i besimit.

Hartimi i argumentit logjik është metodë e cila mund të përdoret për të nxitur reagimet dhe për të përmirësuar komunikimin. Duke përdorur këtë teknikë mund të krijohet një hartë, ku dobësitë e argumentit mund të analizohen. Hoffmann pohon se ekzistojnë dy mënyra për të përdorur këtë metodë, duke fituar një argument duke dhënë një argumentim të denjë ose me anë të bashkëpunimit të arrihet një zgjidhje. Hartimi i argumentit logjik bazohet në atë se *“kushdo që dëshiron diçka duhet të jetë në gjendje të jep një arsye për të”*.

Objektivat kryesore të kësaj metode janë se argumenti duhet ti përmbajë:

- Rishqyrtimi i të gjitha elementeve që e përbëjnë problemin, duke nënkuptuar vlerësimin e secilit element pjesëmarrës si subjektiv ashtu edhe objektiv, mënyrën e ndikimit të tyre në zhvillimin e konfliktit si dhe sa ato elemente mund të ndikojnë,
- Nxitja e zhvillimit të strukturës së problemit, kur të jenë ditur elementet atëherë duhet nxitur se zhvillimi i strukturës së problemit në mënyrë që më lehtë të kuptohet sistemi i lindjes së tij, dhe më pas mënyrat e qasjes, duke filluar nga elementi me rëndësinë më të vogël te ai me rëndësinë më të madhe deri në eliminim, apo e kundërta,
- Sfidoni kreativitetin e atyre që marrin pjesë në argumentim, kur secili nga pjesëmarrësit të tentojë të argumentojë qëndrimin e vet, atëherë, nga menaxheri duhet të tentojë që ta drejtojë debatin deri në atë pikë sa argumenti të marrë karakter kreativ dhe kur kjo të ndodhë atëherë do të ketë më shumë mundësi për zgjidhje.

Sipas Hoffman, një argument shndërrohet në një argument logjik duke shtuar një parim që lidhet me motivin pse zhvillohet argumenti. Hoffman ka dhënë këto arsye pse metoda e hartimit të argumentit logjik mund të përdoret për zgjidhjen e një konflikti:

⁴⁹HOFFMAN Michael H.G., Logical argument mapping: a method for overcoming cognitive problems of conflict management, The international Journal of Conflict Management, 2005, vol.16, no.4, fq.304.

- Mbrohen pozicionet dhe perspektivat e palës më të dobët, pasi çdo gjë që përfaqësohet në një diagram mbetet pjesë e diskutimit, deri në ata moment kur rishikohet kur ndodhë një marrëveshje e re.
- Dokumentohet se çfarë është arritur në çdo hap, në një mënyrë që palët që marrin pjesë në konflikt, të mos kenë argument për gjëra që tashmë janë tejkaluar.
- Siguron një mënyrë për të komunikuar rezultatet e bisedimeve me të tjerët, pasi argumentet që çojnë në një vendim të caktuar mund të rindërtohen lehtë.
- Reduktojnë pabarazitë në stilet e pushtetit dhe argumentimit, nëse negociatorët sfidohen të përdorin një sistem të përbashkët të përfaqësimit.

Një nga arsyt kryesore pse zhvillohen konfliktet e shpesh pse ato zgjasin janë njerëzit dhe mënyra se si ata i kuptojnë konfliktet. Nëse pyesim pse ndodhë kjo dhe çka i mban konfliktet larg zgjidhjes për një kohë të gjatë mund të kuptohet se përgjigja është roli i secilit në konflikt, si dhe raporti i secilit me kundërshtarët. Prandaj, rëndësi ka të kuptojmë se si secili nga pjesëtarët në konflikt e argumentojnë mendimin e vet në të gjitha situatat dhe si ata vazhdojnë të mbajnë qëndrim për dallimet e tyre. Në këtë mënyrë kuptimi i argumentimit të secilit mendim ndihmon mjaftueshëm në zgjidhjen e konfliktit.

6.7 Modeli i Vaalandit

Modeli i zgjidhjes së konfliktit sipas Vaaland⁵⁰, bëhet nëpërmjet një seminari ku çështjet identifikohen dhe analizohen. Procesi është i ndarë në katër hapa, të cilat kanë si qëllim të gjejnë një zgjidhje për konfliktin.

1. Hapi i parë është identifikimi i çështjeve nga të cilat buron konflikti dhe mbledhja e perceptimeve të anëtarëve të organizatës, për të parë mënyrën se si ata e shohin konfliktin dhe për të pasur një pasqyrim sa më të mirë të arsyeve pse është shfaqur konflikti.
2. Hapi i dytë, ka të bëjë me vendosjen e disa kriterëve të vlerësimit, që lidhin konfliktin me efektet negative që ndikojnë në marrëdhëniet brenda ekipit. Bazuar në këto kriterë, konflikti lidhet me disa procedura formale siç janë rutina e dobët, fleksibiliteti i dobët për t'u përballur me situatat e krijuara dhe planifikimi jo adekuat i punëve që duhet të kryhen në organizatë.

⁵⁰VAALAND Terje, Improving project collaboration: start with the conflicts, Elseiver, Norway, 2004, fq. 447.

3. Hapi i tretë ka të bëjë me atë se pjesëmarrësit të kuptojnë se çfarë duhet të bëjnë për të përmirësuar marrëdhëniet, ku si rrjedhojë krijohet një ambient pune i përshtatshëm. Por, Vaalandi thotë se palët mund të propozojnë një hap të ardhshëm rreth mënyrës se si të ecin gjërat drejt normalizimit, gjithashtu duhet të pranojnë se mund të refuzohet nga pala tjetër. Prandaj, është shumë e rëndësishme që të ekzistojë një mirëkuptim nga të dy palët në mënyrë që të kenë sa më të lehtë punën dhe arritjen e objektivave të tyre.
4. Hapi i katërt është hapi përfundimtar i modelit të Vaalandit, ku bëhet procesi i balancimit dhe ekspozimi i arsyeve të çështjeve të cilat i përfshin konflikti dhe arritja e këtyre dy objektivave në mënyrë reciproke.

Sipas Vaalandit janë disa alternativa të cilat bëjnë të mundur aplikimin e këtij procesi:

Opsioni i parë është përpjekja për të zvogëluar distancën midis pjesëmarrësve duke eliminuar kundërshtimet ose duke u përqendruar në heqjen e dyshimeve dhe kundërshtimeve, ose në fund të përpiqen të kontrollojnë ndikimin e konfliktit në marrëdhëniet e tyre. Vaaland pohon se kur përdoret ky model procesi duhet të monitorohet dhe organizohet nga një palë e tretë, duke shmangur çdo rrezik të kaosit dhe konflikteve jofunksionale, të cilat i kemi përmendur më herët. Përfitimet e përdorimit të këtij procesi bazohen në faktin se përfshijnë të dy palët dhe i bënë ata të kuptojnë dhe identifikojnë konfliktin për të arritur përmirësimin e marrëdhënieve midis tyre.

6.8 Negocimi

Negocimi përkufizohet si një proces vendimmarrjeje e tipit jap dhe marr që përfshin palë të ndërvarura me preferenca të ndryshme⁵¹.

Ekziston një model cilindrik i komunikimit ku nivelet e ndryshme të ndërveprimit, burimeve motivuese, intensitetit dhe shprehjes së rregullit janë të bashkuara. Duke i kuptuar këta faktorë se si ndikojnë në njëri-tjetrin dhe si funksionojnë, është zgjidhja se si t'i qasemi negocimit dhe të arrijmë një marrëveshje. Gjatë negocimit, rëndësi të madhe ka komunikimi, i cili duhet të jetë cilësor, i lidhur dhe i sjellshëm. Rëndësi të madhe gjithashtu kanë edhe njohuritë në këtë proces. Në rastet kur konflikti është më kompleks dhe zgjidhja nuk është saktësisht e njohur, negocimi

⁵¹MANXHARI Mimoza, Sjellja ne organizate, Kuptimi dhe Menaxhimi i Aspektit Njerezor te Organizates, Niveli i organizates, Negocimet, albPAPER, Tirane, 2013, fq.359.

paraqitet edhe më i nevojshëm. Gjithashtu, inteligjenca emocionale është e avancuar në të kuptuarit e negociatave. Aftësia për t'i parashikuar sjelljet, zgjidhjet, për t'i analizuar dhe kontrolluar emocionet në vete dhe të tjerët, u jep negociatorëve mundësi të mëdha. Duke e poseduar inteligjencën emocionale si dhe njohuritë, negociatori ka përparësi që t'i kuptoj interesat e palës në një fazë shumë të hershme. Më tutje, paraqiten 4 propozime në lidhje me marrëdhënien mes njohurive, emocioneve dhe negocimit:

1. Inteligjenca më e lartë është e lidhur si mënyrë më e shpejtë e të mësuarit të interesave të partnerit të negocimit,
2. Inteligjenca më e lartë është e lidhur me performancë të marrjes së vendimeve racionale dhe më pak paragjykime të gabuara në procesin e negocimit,
3. Negociatorët që posedojnë inteligjencën emocionale do të vlerësojnë më shumë rrezikun, duke i udhëhequr në një performancë më të mirë të marrjes së vendimeve, dhe
4. Negociatorët që posedojnë inteligjencën emocionale ka më shumë gjasa të perceptojnë një mundësi për ta përdorë apo ta zgjedhin një strategji/taktikë të negocimit që përfshin manipulimin e emocioneve të tyre apo të negociatorëve tjerë kundërshtarë.

Negocimi ndryshe mund të paraqitet edhe si komunikim, direkt apo indirekt, formal apo joformal, mes individëve që dëshirojnë të arrijnë një marrëveshje për interesa të përbashkëta. Në anën tjetër, frika se pala tjetër do të përfitoj nga bashkëpunimi i palëve të tjera dhe qasja e shkëmbimit të informacionit mund të pengoj marrjen e vendimeve dhe negocimin. Prandaj, ekzistojnë qasje bashkëpunimi që duhet të jetë e përzier me konkurrencë që të siguroj se asnjë nga palët nuk është duke u shfrytëzuar dhe që zgjidhja është proporcionalisht në favor të dy palëve. Duke u bazuar nga kjo, ekzistojnë 4 karakteristika nga të cilat përbëhen negociatat:

- Janë dy apo më shumë palë,
- Palët mund të jenë kreative dhe bashkëpunuese që të arrijnë një zgjidhje të përbashkët,
- Pasojat e secilës palë varen ose nga pasojat e zgjidhjes së përbashkët ose nga negociatat e jashtme alternative, dhe
- Palët, munden reciprokisht t'i shkëmbejnë informatat, legalisht apo ilegalisht.

Më pas, paraqitet një qasje analitike që i analizon negociatat në një qasje strukturore dhe teorike. Kjo qasje bazohet në tri fusha kryesore:

- *Teorinë e lojës*. Kjo paraqet mjet për analizimin e marrjes së vendimeve, në rastet kur janë të përfshira palët që të marrin vendime të pavarura, por i kombinojnë zgjedhjet që të arrijnë

më shumë fitim për të dy palët. Alternativat e vendimeve që mund t'i zgjedhin janë pjesë e një strategjie, që e mundëson kërkimin e një strategjie të plotë. Mirëpo, e meta e kësaj loje teorike është se të gjitha palët janë të informuara se pala tjetër mund ta bëj zgjedhjen që dëshiron e që mund të jetë e njëjtë.

- *Analizën e vendimeve.* Kjo bazohet në ndarjen e një vendimi në pjesë, ku secili individ që përfiton nga një pjesë nuk ndikohet nga zgjedhja e palës tjetër. Vazhdimisht, zgjedhjet dhe ndarjet shqyrtohen me respekt ndaj rrezikut dhe probabilitetit. Këta faktorë më pas janë të radhitur si bazë për të marrë vendimin më fitimprurës.
- *Teoria e vendimeve të sjelljes.* Kjo teori paraqet mjet me të cilin parashikohet sjellja e palëve kundërshtare, duke tentuar të kuptohet se si njerëzit mendojnë nga mënyra se si ata sillen.

Sipas ekspertëve, ekzistojnë dy tipa kryesore negociatash⁵²:

1. Negociatat shpërndarëse - që përfshijnë një çështje të vetme në të cilën një person përfiton për llogari të personit tjetër. Ky lloj i negociatave përfshin mendimin tradicional fitore-humbje. Për shembull, diskutimi për çmimin e një produkti në treg.
2. Negociatat integruese - që bazën e ka në mendimin fitore-fitore dhe lidhet me cilësinë e informacionit që shkëmbehet. Fshehja e fakteve dhe gënjeshttrat e gërryejnë besimin dhe vullnetin e mirë, që konsiderohen shumë të rëndësishëm në negociatat fitoj-fiton.

Më tutje, nga Murtoaro, propozohet që kur të shkohet në negociim, secila nga palët të ketë me vete një alternativë të quajtur "BATNA" (best alternative to a negotiated agreement⁵³). Kjo nënkupton që secila nga palët duhet të ketë një limit se çka paraqet një zgjidhje të pranueshme. Sipas tij, qëllimi i të gjitha palëve negociuese, duhet të jetë që ta sjellin palën tjetër sa më afër BATNA-s së tyre, në mënyrë që të përfitojnë sa më shumë prej tyre. Problemi kryesor i kësaj alternative është se asnjëra nga palët nuk është e informuar për limitet e caktuara nga pala tjetër.

Pra, negociimi paraqet një lojë që e balancon konkurrencën dhe bashkëpunimin, nëse ju jepni shumë për palën tjetër, ajo, mund të përfitoj nga kjo, dhe e kundërta.

⁵²Po aty, fq.360.

⁵³Shqip: Alternativa me e mire per nje marreveshje te negociuar.

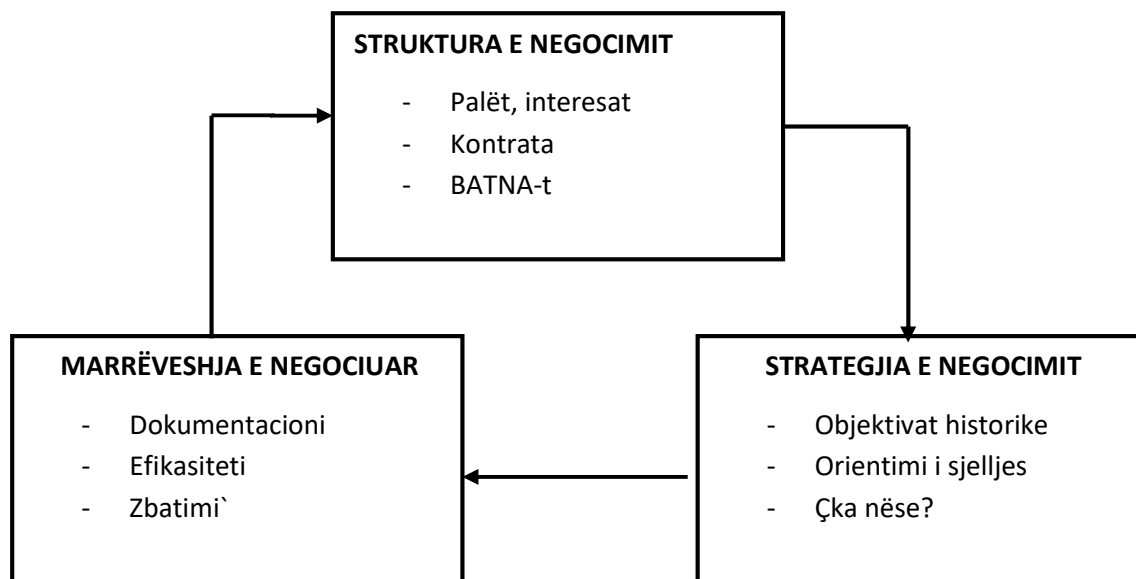


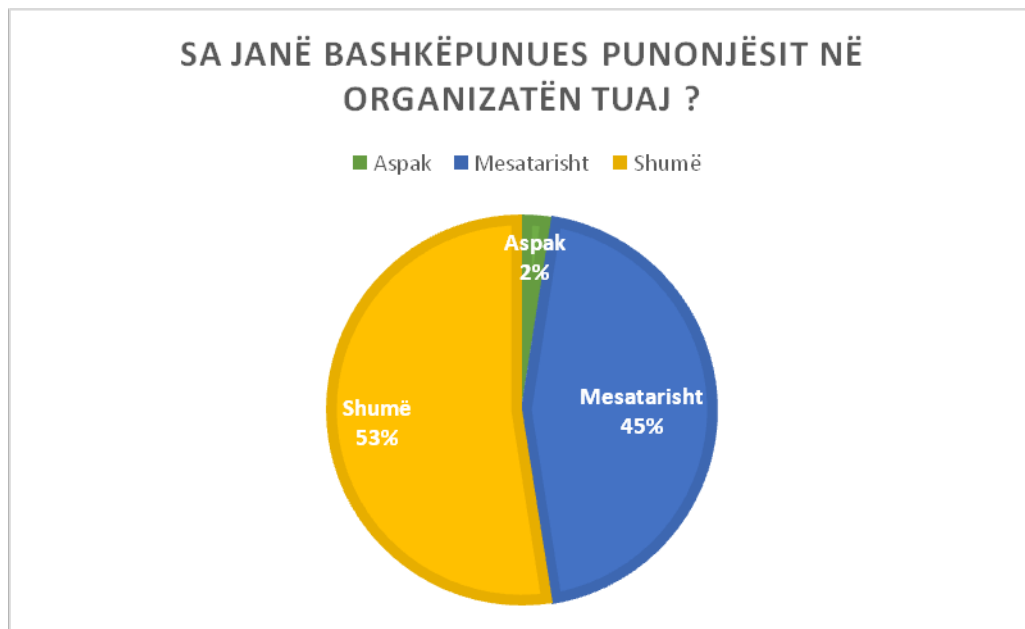
Figura 7, Fazat kyçe të qasjes së analizave të negociatave

7. ANALIZA E TË DHËNAVE

Konkretizimi i këtyre të dhënave është tentuar të kuptohet me anë të një pyetësoi të realizuar në nivel lokal, ku menaxherët apo punëtorët e organizatave të ndryshme, duke u bazuar në praktikë, janë përgjigjur në pyetje rreth konfliktit, llojet me të cilat manifestohet brenda organizatës, mënyrat e qasjes, si dhe format e menaxhimit të tij.

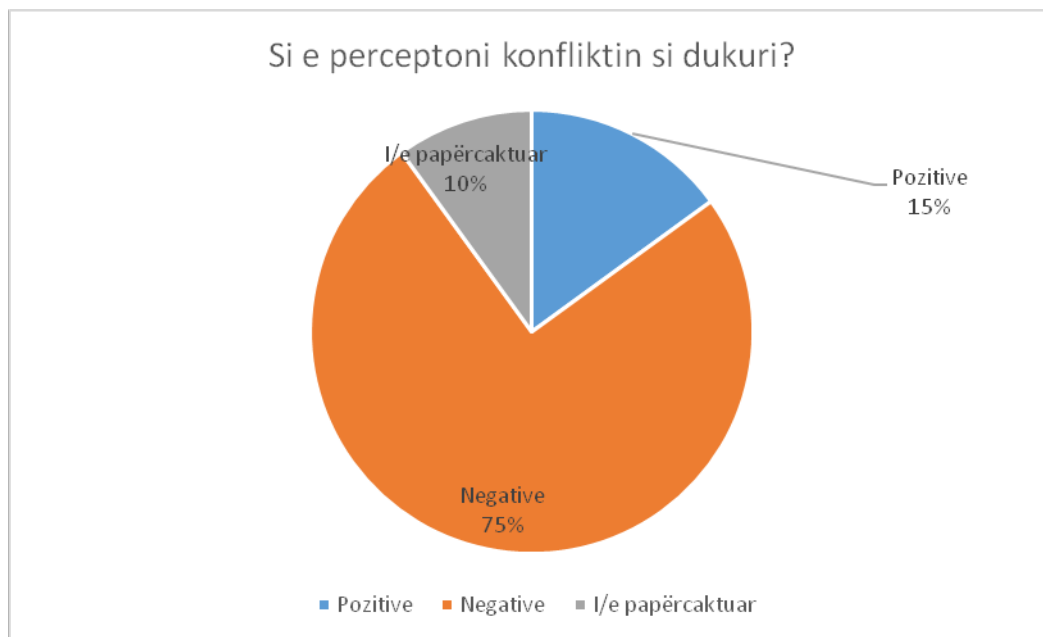
Organizatave, përfaqësuesit e të cilave janë përgjigjur në pyetësor, janë kryesisht organizata tregtare dhe shërbyese, me numër mesatar prej 10-49 punëtor dhe shumë bashkëpunuese.

Por, në paraqitje grafike, përgjigja se sa janë bashkëpunues punëtorët brenda organizatës, duket kështu:



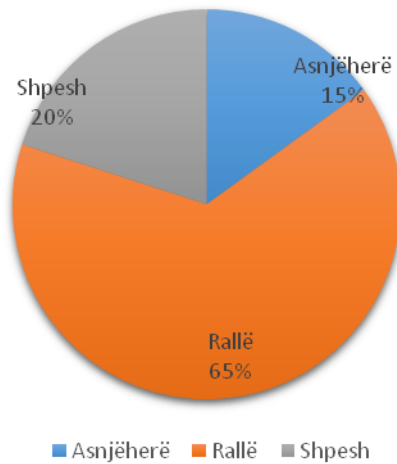
Të dy përgjigjet, nga tri opsionet e mundshme, janë pozitive, megjithatë, përfaqësuesit e organizatave anojnë më shumë në mundësinë mesatare të bashkëpunimit se sa sigurisë se punëtorët janë bashkëpunues. Nga këtu mund të kuptohet se edhe pse në pak mundësi, përsëri ekziston mundësia që secili nga anëtarët e organizatës të vendos interesin personal para atij grupor, gjë që shumë lehtë mund të rezultojë me konflikt. Shikuar në aspektin pozitiv, është i mirë fakti se ekziston vullneti i përgjithshëm i bashkëpunimit brenda një organizate të caktuar.

Ndërsa, në pyetjen se si e perceptojnë konfliktin në momentin që dëgjojnë për të si dukuri, një përqindje e vogël është përgjigjur se e mendon si diçka pozitive. Pra, konkretisht, edhe në praktikë ekziston një vetëdije e përgjithshme e perceptimit, në formë stereotipi, se konflikti gjithmonë është negativ.



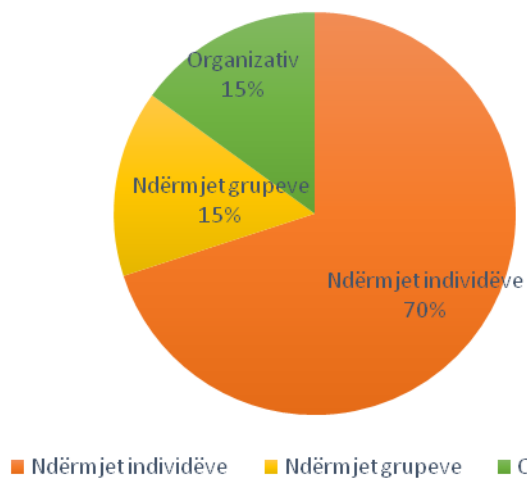
Se sa here organizatat ballafaqohen me konflikt, përgjigjet janë të ndryshme. Mirëpo një përqindje e madhe konstatojnë se me konflikt ballafaqohen rrallëherë.

Sa ballafaqoheni me konfliktin brenda një viti?

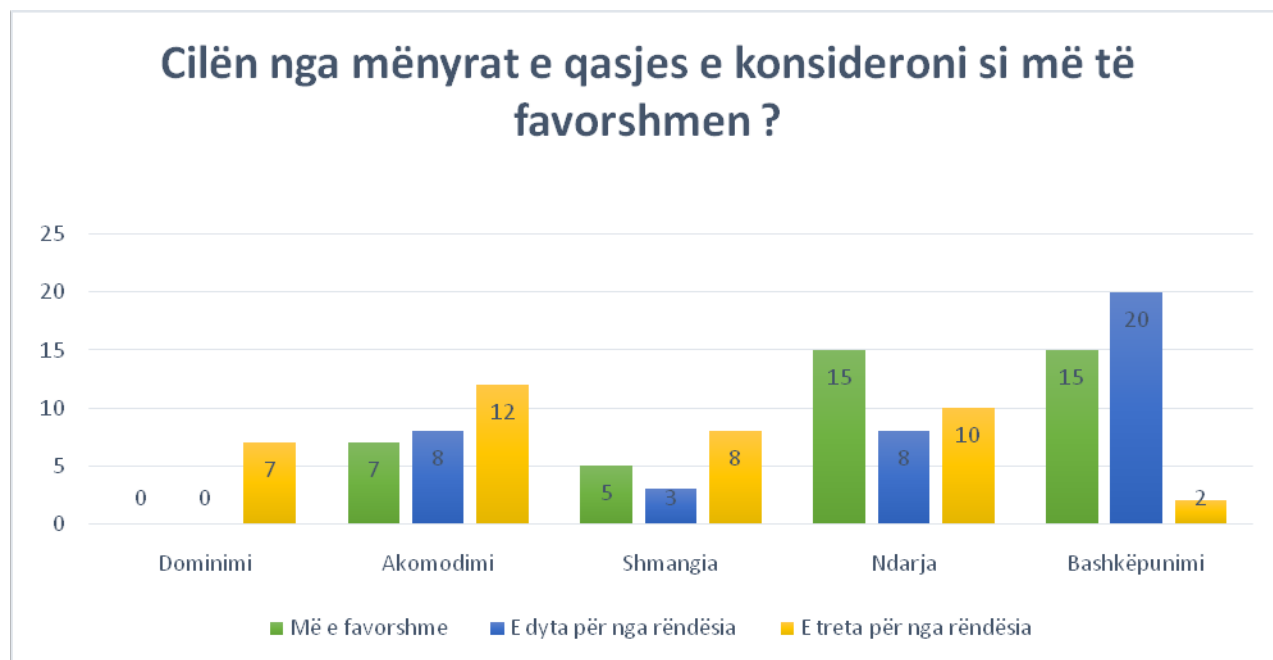


Më tutje, pyetjet kanë filluar të konkretizohen dhe është filluar të bëhet pyetje drejtpërdrejtë lidhur me nivelet, qasjet, shkaqet dhe format e menaxhimit të konfliktit. Nivelet në të cilat manifestohet konflikti kryesore janë tri dhe sipas organizatave që kanë marrë pjesë në këtë pyetësor, konflikti zhvillohet në të gjitha nga to edhe pse jo me të njëjtin intensitet, ku nga rezultatet shohim se përqindja më e madhe e konfliktit zhvillohet ndërmjet individëve.

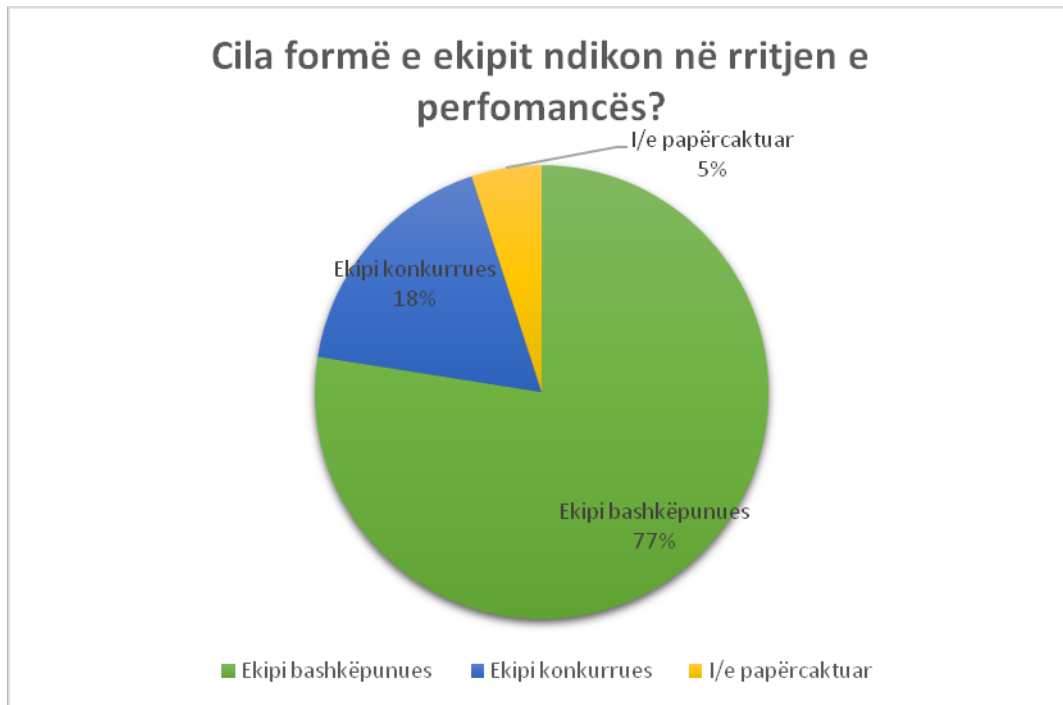
Në cfarë niveli zhvillohet konflikti brenda organizatës tuaj?



Ndërsa, si formë më e favorshme e qasjes me 36%, është konsideruar ndarja, e cila manifestohet me interesim të madh si ndaj vetes ashtu edhe ndaj të tjerëve, njëjtë sa mendojnë edhe për bashkëpunimin i cili manifestohet me interesim mesatar ndaj vetes dhe ndaj të tjerëve kurse, ajo më pak e favorshme është konsideruar akomodimi, që manifestohet me interesim të vogël ndaj vetes dhe të madh ndaj të tjerëve.

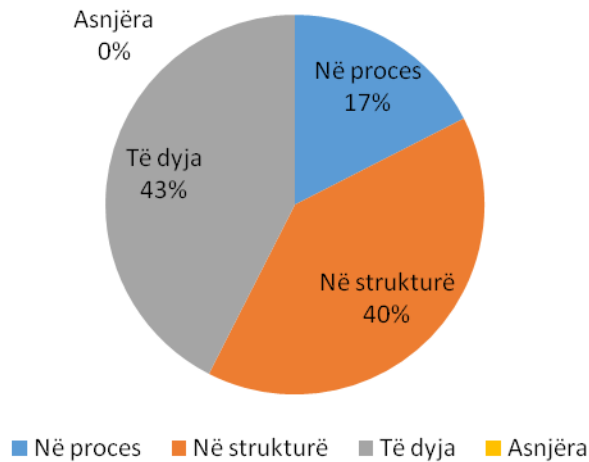


Pastaj, duke u konkretizuar në rolin e ekipit dhe mënyrën e tij të funksionimit, një shumicë e bindshme kanë besuar se ekipi bashkëpunues është ai lloj i ekipit që e rritë performancën e organizatës. Pjesa tjetër kanë besuar që është ekipi konkurrues ai që e jep këtë ndikim.



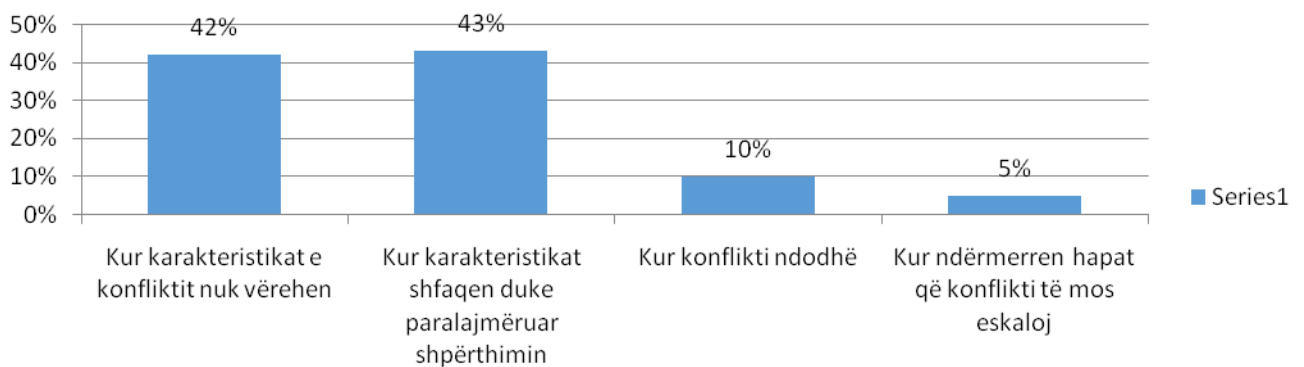
Ndërsa, se ku duhet të bëhet ndërhyrja pasi konflikti të ndodhë, në proces apo në strukturë, gjysma e përfaqësuesve të organizatave mendojnë se ndërhyrja duhet të bëhet tek të dyja, ndërsa gjysma tjetër mendojnë se duhet të bëhet ndërhyrja në strukturë, kurse një përqindje e vogël mendojnë se ndërhyrja duhet të bëhet në proces.

Ku është më e nevojshme ndërhyrja për menaxhimin sa më efektiv të konfliktit?

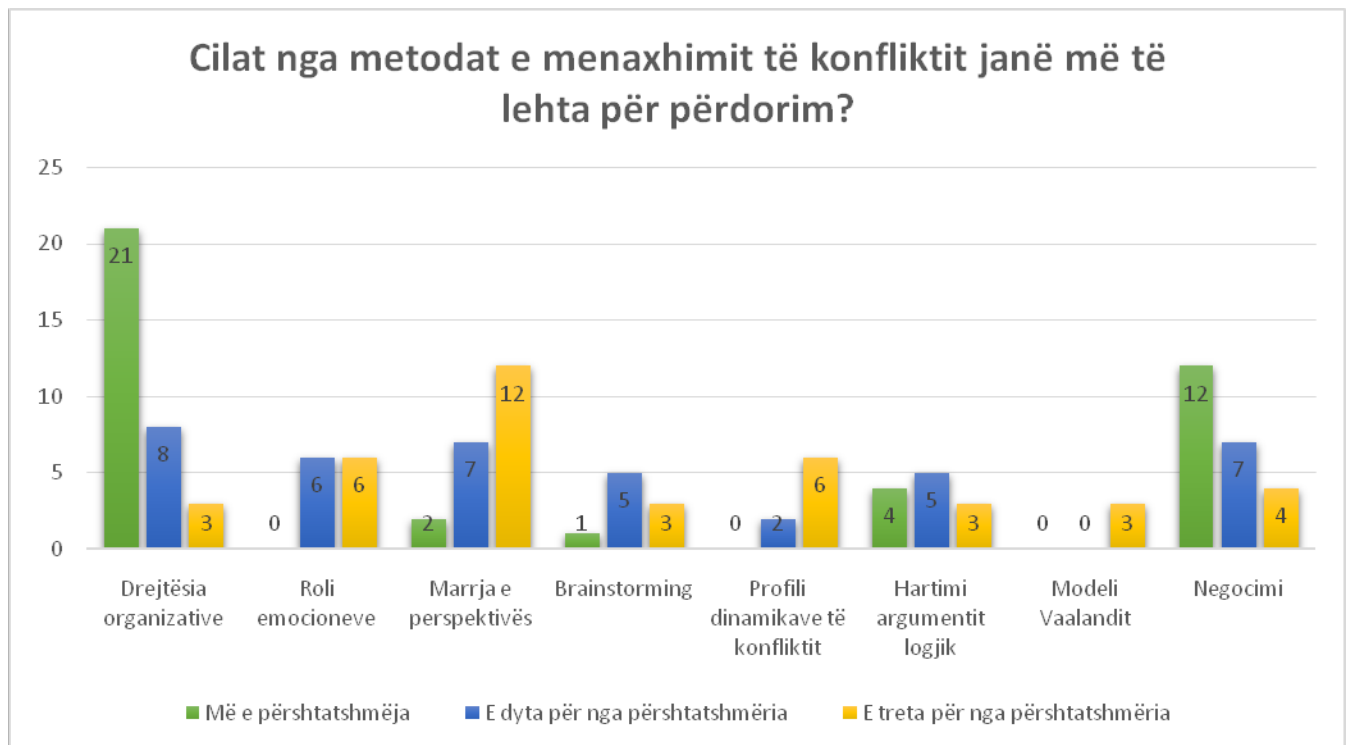


Fazat e lartcekura të konfliktit luajnë rol të rëndësishëm sepse shpesh konflikti parandalohet të ndodhë për shkak se i kushtohet rëndësi e madhe detajeve të cilat mund ta sjellin konfliktin, mirëpo në pyetjen se kur është e nevojshme ndërhyrja gjatë paraqitjes së konfliktit kemi një barazim rezultati nga e cila gjysma e të anketuarve mendojnë se duhet të reagohet kur karakteristikat e konfliktit nuk vërehen ndërsa gjysma tjetër kur karakteristikat shfaqen duke paralajmëruar shpërthimin, mirëpo në përgjithësi duhet ndërhyrë atëherë kur konflikti ndodhë.

Kur është e nevojshme ndërhyrja gjatë paraqitjes së konfliktit ?



Lidhur me format e menaxhimit të konfliktit, shumica pajtohen se rëndësi të madhe ka drejtësia organizative brenda organizatës, duke u përcjellë nga negocimi. Kurse, si më pak e favorshme si formë konsiderohet marrja e perspektivës, profili i dinamikave të konfliktit dhe roli i emocioneve.



Si përfundim, të anketuarve u janë parashtruar edhe pyetje rreth shkaqeve strukturore dhe personale, duke i kërkuar të vlerësojnë ndikimin e tyre, si dhe të vlerësohet se ndryshimi në cilat mjete është i nevojshëm për menaxhimin e konfliktit, gjithashtu është kërkuar të vlerësohet se sa ndikojnë secila nga format e menaxhimit të konfliktit në organizatat përkatëse. Lidhur me secilën kemi hasur në përgjigje të ndryshme.

Sa i përket shkaqeve strukturore, 33% e përgjigjeve e kanë llogaritur që më së shumti ndikojnë ndërvarësia e punëve dhe marrëdhënia e autoritetit me 25%, ndërsa rreth 40% e personave përgjegjës që janë përgjigjur lidhur me menaxhimin e konfliktit në organizatat e tyre, se si shkak strukturorë ka ndikim më së paku specializimi që përcillet me 32% dhe paqartësia e juridiksionit me 37%. Për shkaqet personale, ekziston një unitet më i madh, ku 35% mendojnë se ndikon më

së shumti aftësia dhe zotërimi, e cila është e përafërt me barrierat e komunikimit të cilën e kemi 30%. Si shkaqe personale të cilat konsiderohen me rrezik më të ulët janë perceptimi me 10% dhe emocionet me 15% mundësi ndikimi në krijimin e konfliktit.

Rreth 50% e personave mendojnë se më së shumti është i nevojshëm ndryshimi në burimet njerëzore, zgjedhje të personelit, shpërndarje të burimeve dhe sjellje të punëtorëve, ndërsa, më së paku mendojnë se ndryshimet duhet të ndodhin në hierarki, delegim të autoritetit apo në departamentizim.

Llojllojshmëria e formave të menaxhimit unifikohet në numër të madh të mendimeve të njëjta se drejtësia organizative me 54% ndikon në rritjen e performancës së grupit. Përveç kësaj, sipas 35% të personave mendojnë se diskutimet e hapura mes anëtarëve i rrisin opsionet e mundshme për zgjidhje kreative. Kurse, askush nuk e sheh si të domosdoshme praninë e palës së tretë për zgjidhjen e konfliktit, ashtu si nuk e shohin të nevojshme edhe vendosjen e kriterit të vlerësimit që lidhë konfliktin me efektet që ndikojnë në marrëdhëniet brenda organizatës.

Pra, sipas përgjigjeve të marra, *konflikti perceptohet si diçka negativ me të cilin ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në komunën e Tetovës ballafaqohen rrallë, atëherë kur ndodhë, ai ndodhë mes individëve. Si formë më e favorshme e qasjes merret ndarja dhe bashkëpunimi, ndërsa ndërhyrja është e nevojshme edhe në strukturë edhe në proces. Si kohë më e përshtatshme e ndërhyrjes konsiderohet koha kur konflikti ndodhë kur paralajmërohet shpërthimi dhe kur karakteristikat e konfliktit nuk vërehen përveç nëse ju kushtohet rëndësi e madhe. Si shkaqe kryesore për të cilat ka mundësi të paraqitet janë marrëdhëniet e autoritetit dhe ndërvlerësia e punëve si dhe aftësia dhe zotërimi dhe barrierat e komunikimit. Në momentin e ballafaqimit dhe momentin e marrjes së masave për menaxhimin e konfliktit, ndikimin më të madh e jep drejtësia organizative.*

8. PËRFUNDIM

Lidhur me atë se çka e shkakton konfliktin dhe pse ai zhvillohet, sipas studimeve konflikti paraqitet për arsye të ndryshme. Gjithashtu edhe rezultatet e pyetësorit na tregojnë se konflikti nuk shkaktohet vetëm nga një arsye, por ekziston një shumëllojshmëri e tyre që ndikojnë në paraqitjen dhe zhvillimin e konfliktit. Gjatë zhvillimit, ai mund edhe të de-eskaloj dhe kjo shpesh ndodhë nga ndikimi i gjendjes emocionale në të cilën kalojnë palët e përfshira në konflikt. Para se të ndodhë kjo, është detyrë e menaxherit që të reagojë dhe të tentojë të përfitojë nga konflikti i shkaktuar. Prandaj kur paraqitet konflikti duhet që t'i përdorim format e qasjes ndaj konfliktit dhe ta menaxhojmë atë. Sa i përket formave të qasjes, përparësi në qasjen ndaj konfliktit kanë format pozitive të qasjes, kryesisht me interes të theksuar të ulët ndaj vetes dhe të lartë ndaj të tjerëve, apo interes të lartë për të dy palët. Pas qasjes, arrijmë në pjesën kryesore ku ballafaqohemi me konfliktin dhe duhet ta menaxhojmë atë. Procesi i menaxhimit nuk paraqet proces të thjeshtë, por proces që duhet të kaloj në disa hapa. Fillimisht duhet diagnostifikuar problemin, pastaj duhet të bëhet ndërhyrja (në strukturë apo proces). Në rastin e ndërhyrjes, atëherë ndodhë ballafaqimi direkt me konfliktin dhe pas ndërhyrjes, e kuptojmë efektin pozitiv apo negativ që konflikti e jep në atë rast. Përveç këtij procesi, rëndësi të madhe në menaxhimin e konfliktit ka edhe drejtësia organizative, roli i emocioneve, marrja e perspektivës, brainstormingu apo “shkundja e trurit”, profili i dinamikave të konfliktit, hartimi i argumentit logjik, modeli përmirësues i Vaalandit dhe negocimi.

9. BIBLIOGRAFIA

1. ARITZETA Aitor, SENIOR Barbara, SÈAILES Stephen, Team role preference and cognitive styles, UK, 2005.
2. BASS Josey, Becoming a conflict competent leader, The what and why of conflict competent leaders, John Wiley & Sons, Inc., 2007
3. HOFFMAN Michael H.G., Logical argument mapping: a method for overcoming cognitive problems of conflict management, The international Journal of Conflict Management, 2005, vol.16, no.4.
4. KARABAKKAL Hasan, The roles of values, organizational justice & organizational based self-esteem on employees' conflict management styles, Turkish Management Sciences Institute, 2016.
5. KUME Vasilika, Manaxhimi strategjik teori, koncepte, zbatimi, PEGI, Tiranë, 2010
6. KUTLLOVCI Enver, Menaxhimi i projekteve, Organizimi i projekteve, Prishtine, 2014
7. LEWICKI, Roy J., GRAY Barbara, and ELLIOTT Michael, Making sense of intractable environmental conflict: concepts and cases, Washington DC, Island Press, 2003
8. LUSZCZYNSKA A, SCHWARZER, R, Social cognitive theory. In M. Conner & P. Norman (Eds.), Predicting health behaviour, Buckingham, England, 2005.
9. MANXHARI Mimoza, Sjellja në organizatë, AlbPAPER, Tiranë, 2013.
10. RAHIM M. Afrazur, Managing Conflict in Organizations, Botimi i tretë, Quorum Books, Londër, 2001.
11. RUNDE Craig, FLANAGAN Tim, Becoming a conflict competent leader, John Wiley & Sons, Inc., Botimi i parë, San Francisco, 2007.
12. Stephen Robbins, Managing Organization Conflicts, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1974
13. Dr. Dadli Viks, Rezresuvanje na konflikti, Skopje, 1998
14. SOMECH Anit, DESIVILYA Helena, LIDOGOSTER Helena, Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification, John Wiley & Sons. Ltd, New York, 2008.
15. SHIROKA – PULA Justina, KRASNIQI Besnik, Vendimmarrja menaxheriale, Teknikat e vendimmarrjes grupore, Globus, Prishtinë, 2012.
16. Gareth R. Jones and Jennifer M. George, Contemporary Management, Third Edition 2003
17. THOMAI Jani, SAMARA Mico, HAXHILAZI Pavli, SHEHU Hajri, FEKA Thanasi, MEMISHA Valter, GOGA Artan, Fjalor i Gjuhës Shqipe, Akademia e Shkencave e Shqipërisë, Instituti i gjuhësisë dhe letërsisë, Tiranë, 2006.
18. VAALAND Terje, Improving project collaboration: start with the conflicts, Elsevier, Norway, 2004
19. Izet Zeqiri, Menaxhmenti. Koncepte, praktika, zhvillim afatshortë, Botimi i parë, Tetovë, 2006
20. Izet Zeqiri, Menaxhmenti strategjik, Analizë, formulim, implementim dhe kontroll strategjik, Botimi i parë Shkup, 2011
21. Xhon R. Shermerhon, Menaxhimi
22. Gadaf Rexhepi, Teoria e lojës, Koncepte bazike, Botimi i parë, Tetovë 2015
23. M. Crozier'' Source of Power of Lower Level Participants in Complex Organizations'' 1962
24. Veland Ramadani, Taki Fiti, Ndërmarrësia, Tetovë 2013

25. Robert N. Klussier, Management, Concepts, Applications, skill development, South Western College Publishing Ohio 1997
26. T. Gocevski, M. Mitrevska, Krizen Menadjment, Makedonska Riznica, 2001
27. Vidoje Stefanovic, Manadzment Ludski Resursa, Megadrend, Beograd, 2000
28. Alan C. Filley ''Conflict Resolution: The etic of the good laser'' në librin Liderstvo Drakulevski
29. K. W Thomas, ''Conflikt Negotiation Processes in Organizations'' 2nd ed
30. John R. Schermerhorn, Menagement for productivity, fourth edition, New York 1993