
MENGENAL KONFLIK DALAM PENGURUSAN

Sebelum kita memulakan peranan pengurusan dan misi pengurusan, kita perlu beberapa kemahiran yang ada kaitan dengan tingkah laku. Kita perlu memahami beberapa proses tingkah laku di tempat kerja supaya kita dapat menggunakan pengetahuan kita untuk 'mempengaruhi' atau 'memimpin' individu-individu atau kumpulan-kumpulan. Bagaimana kita dapat menggunakan kesedaran tentang proses tingkah laku merupakan aspek utama dalam etika pengurusan. Adakah kita menggunakannya untuk 'mengawal' atau untuk 'memudahcarakannya'?

Untuk membantu kita memahami pengurusan tingkah laku, kita harus faham bahawa tingkah laku manusia berbeza mengikut keadaan dan individu. Dalam hal ini, kemahiran mengenai pengurusan tingkah laku memainkan peranan yang penting bagi kejayaan sesebuah organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai jenis individu, dengan berbagai jenis tingkah laku. Kadangkala jika bernasib baik wujud keharmonian akan tetapi ada ketikanya diselubungi dengan konflik.



Mengenal Nilai Konflik

Konflik merupakan cermin yang semestinya berlawanan dengan apa yang kita mahu iaitu kelicinan dan keberkesanan sesebuah organisasi. Konflik selalunya menyumbang kepada implikasi yang menunjukkan ketempangan dalam pengurusan.

Terdapat konflik yang membawa kebaikan dan menunjukkan petanda yang baik kepada organisasi. Ahli-ahli organisasi yang berkembang dan membangun selalunya dapat mengilhamkan idea-idea baru untuk menyumbang kepada kebaikan. Idea-idea mereka mungkin berbeza dan mereka terpaksa bersaing untuk mendapatkan sumber-sumber.

Perbincangan, ketidaksetujuan malah perdebatan adalah penting untuk mengenal pasti pilihan dalam menangani masalah-masalah. Setelah mengenal pasti alternatif-alternatif, pemilihan dapat dilakukan melalui pemurnian.

Pada kebiasaannya terdapat juga konflik-konflik yang menyebabkan perlaksanaan tergendala. Dalam situasi ini, konflik antara individu boleh menyebabkan individu tidak dapat bekerjasama dengan individu lain. Dalam beberapa kes, perasaan seperti ini menjejaskan seluruh organisasi dan akhirnya organisasi menanggung akibatnya.

Menurut Verderber et al (1980), cara yang baik untuk mengurus konflik adalah dengan memberi definisi sebenar



kepada konflik itu. Menurutnya lagi, konflik didefinisikan sebagai "pertembungan sikap, idea, tingkah laku, matlamat dan keperluan." Dalam hal ini definisi yang ditonjolkan mengandungi elemen-elemen yang berkaitan dengan isu-isu personal (konflik antara individu) dan terdapat juga isu-isu substantif (ketidaksetujuan mengenai isu-isu bukan personal, atau isu-isu mengenai perkara lain seperti gaji atau keadaan tempat kerja). Mengenalpasti perbezaan antara keduanya dapat membantu kita memahami dan mengurus konflik tersebut. Untuk menyelesaikan konflik-konflik tadi dengan cara yang baik, kita harus memisahkan elemen-elemen personal dan substantif dan seterusnya memfokus kepada isu-isu substantif. Senario di bawah memberi contoh mengenai pengurusan konflik isu substantif:

En. Omar dan En. Aziz (dua orang sahabat baik) bekerja di sebuah syarikat perkhidmatan kewangan. Tugas utama mereka ialah menjual saham dan keseluruhan penjualan saham dijalankan melalui penggunaan telefon. Kedua-dua pegawai tadi bekerja di bawah pengurus yang sama iaitu En. Zain. Baru-baru ini, En. Omar telah dinaikkan pangkat dengan gred gaji yang lebih tinggi. En. Aziz pula tidak dinaikkan pangkat tetapi diberi perpindahan tanggungjawab. Sebelumnya En. Aziz menjual saham kepada pelabur melalui telefon tetapi sekarang En. Aziz mengendalikan tugas-tugas kumpulan wang pencen dan stok perniagaan kewangan organisasi dalam bentuk yang lebih besar.

Oleh sebab berlainan tugas, kedua-dua pegawai bekerja di unit yang berbeza. En. Omar masih menjalankan tugasnya di tempat yang terdapat hadangan papan panel yang memisahkan di antara rakan sejawatnya sahaja manakala En. Aziz (walaupun tidak dinaikkan pangkat) di beri sebuah ruang bilik yang mempunyai pintu dan tingkap.

En. Zain (pengurus) menyedari bahawa hubungan antara keduanya sudah mula renggang. En. Omar mula menampakkan sikap dingin terhadap En. Aziz dan En. Zain. Pada satu hari, En. Omar dan En. Aziz telah bertengkar, En. Zain membiarkan sahaja mereka bertengkar dengan harapan mereka dapat menyelesaikan pertengkaran itu kemudian. Sangkaan En. Zain salah. Pertengkaran menjadi lebih serius menyebabkan En. Zain terpaksa masuk campur. En. Zain memanggil kedua-duanya berjumpa di dalam pejabatnya. En. Omar telah menuduh En. Aziz berlagak seperti primadona serta menggunakan peruntukan bil telefon yang berlebihan walaupun urusannya sekarang bukan lagi mengendalikan jualan saham melalui telefon. En. Aziz menjelaskan bahawa walaupun dia tidak lagi membuat urusan jualan melalui telefon tetapi dia tidak dapat beroperasi dengan peruntukan bil telefon yang kecil. En. Zain cuba mendapatkan beberapa maklumat lagi daripada En. Aziz tetapi dengan perasaan tidak puas hati En. Omar telah keluar dari pejabat meninggalkan En. Zain dan En. Aziz terpinga-pinga.



En. Zain bertanya kepada En. Aziz apa yang sebenarnya berlaku tetapi En. Aziz tidak tahu. En. Aziz menjelaskan, sejak En. Omar dinaikkan pangkat sikapnya telah berubah dan dia tidak tahu apa puncanya.

Pada hari yang lain, En. Zain telah mengajak En. Omar minum bersamanya di kantin. Selepas perbualan yang biasa, En. Zain mula bertanya En. Omar tentang keadaan sebenar di antara dia dan En. Aziz. En. Omar memberitahu En. Zain supaya memotong peruntukan bil telefon En. Aziz kerana dia tidak lagi membuat urusan niaga melalui telefon. En. Omar meneruskan penerangannya dan En. Zain mendengar dengan teliti. Selesai sahaja En. Omar berhenti bercakap, En. Zain meneguk kopi daripada cawannya.

"Awak mungkin betul, En. Omar, tetapi perkara kecil begitu tidaklah sampai awak berdua menggunakan kekerasan. Apa yang sebenarnya?" Tanya En. Zain. Akhirnya setelah diam seketika barulah En. Omar menjelaskan. "Bagaimana saya yang dinaikkan pangkat masih ditempatkan di ruang hadangan papan panel sahaja manakala En. Aziz yang tidak dinaikkan pangkat mendapat ruang bilik yang berpintu dan tingkap serta selesa?", tanya En. Omar.

En. Zain mengangguukkan kepalanya. "Sekarang saya faham maksud awak. Bolehkah saya memberi sedikit pandangan?", tanya En. Zain. En. Omar diam sahaja. En. Zain



menjelaskan bahawa En. Aziz berurusan dengan pelanggan secara berjumpa serta bertemu muka dan tidak melalui telefon, tidak seperti En. Omar. "Awak adalah antara pegawai kami yang terbaik" jelas En. Zain kepada En. Omar. "En. Aziz boleh menjalankan kerjanya dengan lebih baik jika dia dapat bertemu muka dengan pelanggan. Dia tidak mempunyai kemahiran menjual saham melalui telefon seperti awak seperti mana yang terbukti dalam rekod jualan. Sebab itu dia tidak dinaikkan pangkat seperti awak."

"Apabila pelanggan En. Aziz datang ke sini, dia juga tidak dapat menjual saham di ruang terbuka yang awak berada sekarang. En. Aziz memerlukan tempat yang terasing, sebab itu dia dapat satu bilik tertutup yang berpintu."

Sikap En. Omar pada ketika ini telah mula berubah dan konflik dalam dirinya telah mula reda. Dalam beberapa hari, En. Omar dan En. Aziz boleh bekerjasama seperti dulu.

En. Zain telah menggunakan kemahiran pengurusan konflik untuk mengatasi masalah ini. Pada mulanya, dia mendiamkan diri mengenai konflik itu kerana perkara ini adalah menjadi kebiasaan dalam sesebuah organisasi. Konflik serupa ini mungkin boleh diselesaikan tanpa campur tangan pihak pengurusan sehingga boleh menyebabkan kerugian kepada organisasi. Jika konflik yang berlaku memerlukan campur tangan pihak pengurusan, maka masa yang baik harus diambil kira. Walaupun tingkah laku En.



Omar lebih kasar semasa perjumpaan pertama tetapi dengan berjumpa keduanya sekali dapat menghindar perasaan curiga mengenai siapa yang lebih disukai oleh pihak atasan.

Tindakan seterusnya En. Zain ialah menunggu keesokan harinya apabila dia dapat berjumpa dengan En. Omar sekali lagi. Jika seseorang menunjukkan emosi yang lesu dan bersikap kurang rasional seperti En. Omar, tindakan terbaik En. Zain adalah dengan mendengar dan memberi tumpuan. Kalau En. Zain mencelah semasa En. Omar masih dengan sikap kurang rasionalnya, usaha En. Zain akan gagal.

Akhirnya sewaktu En. Zain bertemu dengan En. Omar dan mereka minum kopi bersama dalam situasi yang tidak tergugat, En. Zain telah mula memainkan peranannya. Ketika itu En. Zain telah mempratikkan kemahiran pengurusan konflik yang sangat kritikal. Dia membenarkan En. Omar menyentuh aspek personal dalam konflik itu dan kemudiannya menekan kepada isu substantifnya. En. Omar akhirnya mengaku bahawa ruang bilik yang selesa En. Aziz telah menyebabkan dia kurang senang. En. Zain telah dapat menjelaskan mengapa dan konflik di antara kedua-duanya dapat diatasi.

Senario di atas menggambarkan kemahiran pengurusan konflik yang asas. Namun untuk menggunakan kemahiran-kemahiran pengurusan konflik yang lain, kita patut tahu sama ada konflik yang berlaku perlu campur tangan atau



tidak. Kita juga harus sedar sama ada konflik yang berlaku itu produktif atau tidak. Jika konflik tidak menjejaskan produktiviti atau moral, biarkan situasi itu berlangsung kerana konflik boleh mewujudkan elemen-elemen saingan yang memberi kebaikan kepada produktiviti dan moral. Jika sebaliknya, tindakan patut diambil segera terutama yang ada kaitan dengan konflik personal (bukan substantif).

Kemahiran-kemahiran Mengurus Konflik

Jika kita mahu menjadi pengurus yang dapat menangani konflik dengan berkesan kita perlu memperkembangkan sikap dan kemahiran kita. Cara memperkembangkan diri yang paling baik ialah melalui mengawalan diri dan latihan.

Pertama, kita perlu kemahiran untuk berhadapan, berupaya untuk berkata 'tidak apa' bila timbul pendapat-pendapat yang bertentangan. Kita mesti tunjukkan sikap bahawa kita terbuka kepada pendapat-pendapat, perbincangan yang logik dan penyelesaian masalah. Kedua, kita semestinya berupaya menyampaikan idea-idea dan perasaan-perasaan dengan jelas, padat, tenang dan jujur. Ketiga, kita harus mempunyai dan memperkembangkan lagi kemahiran mendengar serta dapat menunjukkan kepada orang lain kita memahami apa yang telah diperkatakan dengan mengulangi apa yang diperkatakan semula. Kita juga perlu tabiat bertanya soalan daripada banyak membuat pernyataan. Kita harus ingat bahawa jurujual (sama ada



berbentuk produk atau pendapat) yang berjaya adalah mereka yang banyak bertanya. Keempat, kita perlu kemahiran dalam menilai semua aspek masalah, memahami tekanan yang dihadapi oleh pihak lain dan meninjau dari perspektif yang membolehkan kita membantu. Akhirnya, kita perlu keupayaan atau kemahiran menyatakan matlamat bersama yang boleh membantu kedua-dua belah pihak melihat secara mendalam mengenai ketidaksemaan dan menjurus kepada pencapaian masa depan selain daripada persengketaan yang lalu.

Kesimpulan

Konflik, jika diurus secara berkesan boleh menjadi satu perkara yang positif. Ketiadaan konflik pula memberi petanda bahawa sesebuah organisasi itu tidak matang atau kaku. Jadi kita tidak harus takut kepada konflik yang timbul. Apabila konflik dapat diatasi dengan baik, ia mencerminkan isu sebenar yang boleh membawa kepada inovasi, serta memperbaiki hubungan antara pekerja dan seterusnya organisasi menjadi lebih efisien.



Rujukan:

Everard, B. & Morris G. (1990) *Effective School Management*, 2nd Ed. London: Paul Chapman Pub. Ltd.

Verderber, R. & K(1980) *Interact*, University of Cincinnati, Wadsworth Pub. Co.



