

STILOVI UPRAVLJANJA ORGANIZACIONIM KONFLIKTOM

ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT STYLES

Gordana Dobrijević
Univerzitet Singidunum
Danijelova 32 Beograd
Telefon: +381 11 3093236
Fax: +381 11 3093294
e-mail: gdobrijevic@singidunum.ac.rs

Apstrakt: Kad bilo koja dva pojedinca, grupe, organizacije ili države dođu u kontakt i pri tome pokušavaju da ostvare svoje ciljeve, oni postaju nekompatibilni. Konflikt je važan elemenat međuljudskih odnosa, pa u današnjim organizacijama upravljanje konfliktom predstavlja vrlo važnu menadžersku vještinu za normalno funkcionisanje kompanije. Danas više ne govorimo o rešavanju konflikta, već o upravljanju konfliktom. Postoji pet osnovnih stilova upravljanja organizacionim konfliktom: saradnja, kompromis, prilagođavanje, nadmetanje i izbegavanje. Od vrste i nivoa konflikta će zavisi izbor stila upravljanja konfliktom.

Ključne reči: organizacioni konflikt, upravljanje konfliktom, stilovi upravljanja konfliktom

Abstract: Whenever two individuals, groups, organizations or countries come to contact trying to fulfill their objectives, they become incompatible. Conflict is an important element of interpersonal relationships, so that conflict management has become a very important task for any management team in modern organizations. Today we are no longer talking about conflict resolution, but about conflict management. There are five basic conflict management styles: integrating, compromising, obliging, dominating and avoiding style. The conflict management style will be shaped by the unique aspects of every situation.

Key words: organizational conflict, conflict management, conflict management styles

1. UVOD

Konflikt je važan elemenat međuljudskih odnosa. Kad bilo koja dva pojedinca, grupe, organizacije ili države dođu u kontakt i pri tome pokušavaju da ostvare svoje ciljeve, oni postaju nekompatibilni. Robins (*Robbins*) definiše konflikt kao „proces koji počinje kad jedna strana uoči da druga strana negativno utiče, ili će uticati, na nešto do čega je prvoj strani stalo.“¹ On naglašava da konflikt mora biti uočen kao takav, jer da li konflikt postoji ili ne je stvar percepcije. Ako nismo svesni konflikta, onda on i ne postoji.

Radno okruženje je jedno od mesta gde se konflikti najčešće javljaju, naročito pošto organizacije postaju manje hijerarhijski organizovane i više funkcionalno. Međuzavisnost i saradnja između zaposlenih, kao i između različitih organizacionih delova sa različitim interesima i stanovištima postaju sve važniji u organizaciji, tako da dolazi i do većih

¹ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 193

mogućnosti za sukobe. Još neki uzroci sukoba u organizaciji su racionalizacija broja zaposlenih i sve veće nadmetanje za ograničene resurse u preduzeću.¹

2. ORGANIZACIONI KONFLIKT

Organizacioni konflikt je sukob koji nastaje pod dejstvom organizacionih faktora. Među njima su najznačajniji veličina grupe, tj. organizacije, različitost osoblja, participacija, distinkcija između linijskih i štabnih delova organizacije, sistem nagrađivanja, međusobna zavisnost resursa i moć.²

Organizacioni konflikt se prema nivou³ može podeliti na intraorganizacioni (tj. konflikt unutar organizacije) i interorganizacioni (tj. konflikt između dve ili više organizacija). Intraorganizacioni konflikt se takođe može podeliti na osnovu nivoa (pojedinačni, grupni, itd) na kojem se javlja.

Konflikt se odvija kroz četiri faze:⁴

1. *Potencijalno suprotstavljanje*, tj. pojava uslova koji stvaraju priliku za eskalaciju konflikta;
2. *Spoznaja i personalizacija*, u kojoj se realizuje potencijal za sukob ako uslovi iz prve faze stvore frustraciju. Navedeni uslovi vode do konflikta jedino ako je jedna ili više strana svesna konflikta, odnosno, potrebna je percepcija da bi konflikt postojao.
3. *Ponašanje*, kad se članovi organizacije uključuju u aktivnosti koje imaju za cilj sprečavanje ostvarivanja ciljeva ili interesa druge strane;
4. *Rezultati*, koji mogu biti konstruktivni i destruktivni.

Naravno, te faze nisu oštro razgraničene i često se prepliću, osim kad se dogodi da pojedinačni događaj izazove sukob među zaposlenima.

U modernom menadžmentu, osnovna hipoteza upravljanja konfliktima u organizaciji je da premalo konflikta može dovesti do stagnacije, osrednjosti i grupnog razmišljanja, a suviše konflikta može dovesti do dezintegracije organizacije. Umerena količina konflikta, kojim se upravlja na konstruktivan način, je značajna za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti.

Nije svaki konflikt pozitivan za organizaciju. Da li je konflikt dobar ili loš zavisi od vrste konflikta. Potrebno je razlikovati funkcionalni i disfunkcionalni konflikt. Oni konflikti koji podržavaju ciljeve grupe i poboljšavaju performanse su funkcionalni, a oni koji sprečavaju dobar rad grupe su disfunkcionalni ili destruktivni.⁵ Danas sve više kompanija (npr. Hjulit-Pakard (*Hewlett-Packard*), IBM, Rojal Dač Šel (*Royal Dutch Shell Group*), Dženeral Elektrik (*General Electric*), Anhojzer-Buš (*Anheuser-Busch*) itd.) svakodnevno podstiču konstruktivni konflikt i nagrađuje one koji slobodno iskazuju svoje ideje, čak i u slučajevima kad ih menadžment odbija. Kompanija Jahu! (*Yahoo!*) je svojevremeno imala probleme zbog premalo funkcionalnog konflikta. Kad su u proleće 2001. godine Jahuove akcije su pale za 92% od rekordne cene, na videlo je i izašao njihov najveći problem, a to je bila nesposobnost

¹ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 4

² Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 415

³ Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, second edition, Praeger Publishers, Westport, CT, pp. 21-22

⁴ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 196

⁵ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 19

reakcije na promene zbog odsustva funkcionalnog konflikta. Menadžeri i zaposleni su se suviše dobro osećali jedni sa drugima da bi menjali *status quo*, a to je ograničavalo pojavu i kretanje novih ideja. Izvor problema je bio generalni direktor kompanije, Tim Kugl (*Tim Koogle*), koji je uspostavio atmosferu u kojoj je konfrontiranje bilo nepoželjno. Tek kad je umesto Kugla došao drugi direktor, kompanija je počela da rešava svoje probleme.

3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM KONFLIKTOM

Iako se obično kaže da je konflikt funkcionalan za organizaciju, veliki broj organizacija se još uvek ograničava na rešavanje konflikta, njegovo smanjenje ili minimizovanje. U modernim organizacijama, fokus konflikt menadžementa nije *rešavanje* konflikta, već *upravljanje* konfliktom. Upravljanje različitim vrstama organizacionog konflikta uključuje osposobljavanje članova organizacije da nauče pet stilova ponašanja u konfliktu da bi koristili odgovarajući stil u različitim situacijama. Upravljanje konfliktom unutar grupe, kao i između dve ili više grupa, uključuje učenje uglavnom integrativnog stila ponašanja sa drugim članovima organizacije, tako da se njihova energija, stručnost i resursi kanališu ka sinergetskim rešenjima zajedničkih problema ili ostvarivanju organizacionih ciljeva.¹ Ove definicije impliciraju da upravljanje konfliktom ne mora nužno da znači njegovo smanjenje ili eliminisanje.

Upravljanje organizacionim konfliktom uključuje dijagnozu i intervenisanje u konfliktu. Odgovarajuća dijagnoza treba da uključi merenje količine konflikta, stilove ponašanja u konfliktu, izvore konflikta i efektivnost. Intervencija je potrebna ako postoji premalo ili previše organizacionog konflikta i ako se ne koristi odgovarajući stil ponašanja u određenoj situaciji.

4. STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA

U literaturi o organizacionom ponašanju nalazimo na pet načina ponašanja u konfliktima (npr. Robins², Levicki, Saunders i Beri³ (*Lewicki, Saunders and Barry*)). Rahim⁴ koristi dve dimenzije (briga za sebe i briga za druge) da bi ponašanje ljudi u konfliktu klasifikovao na pet stilova. Prva dimenzija objašnjava stepen (visok ili nizak) do kojeg osoba pokušava da zadovolji sopstvene potrebe i interese. Druga dimenzija govori koliko osoba želi da zadovolji interese drugih. Kombinacijom dve dimenzije dobijamo matricu kao na slici 1. Stilovi upravljanja konfliktom, tj. ponašanja u konfliktima su:

1. **Saradnja (integrativni stil):** visok nivo brige za sebe i za druge

Levicki, Saunders i Beri ovaj stil nazivaju rešavanje problema. Uključuje saradnju između sukobljenih strana, tj. otvorenost, razmenu informacija i analiziranje razlika da bi se došlo do rešenja koji je prihvatljivo za obe strane. Preduslovi za rešavanje problema su otvorena komunikacija kojom se prevazilaze nesporazumi i analiziranje uzroka konflikta. Ovaj stil se uspešno koristi kod složenih problema, kad jedna strana ne može samostalno da reši problem i kad je potrebna sinteza ideja da bi se našlo bolje rešenje problema. Vrlo je važan kod osmišljavanja organizacione strategije, dugotrajnog planiranja itd.

¹ Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p. 38

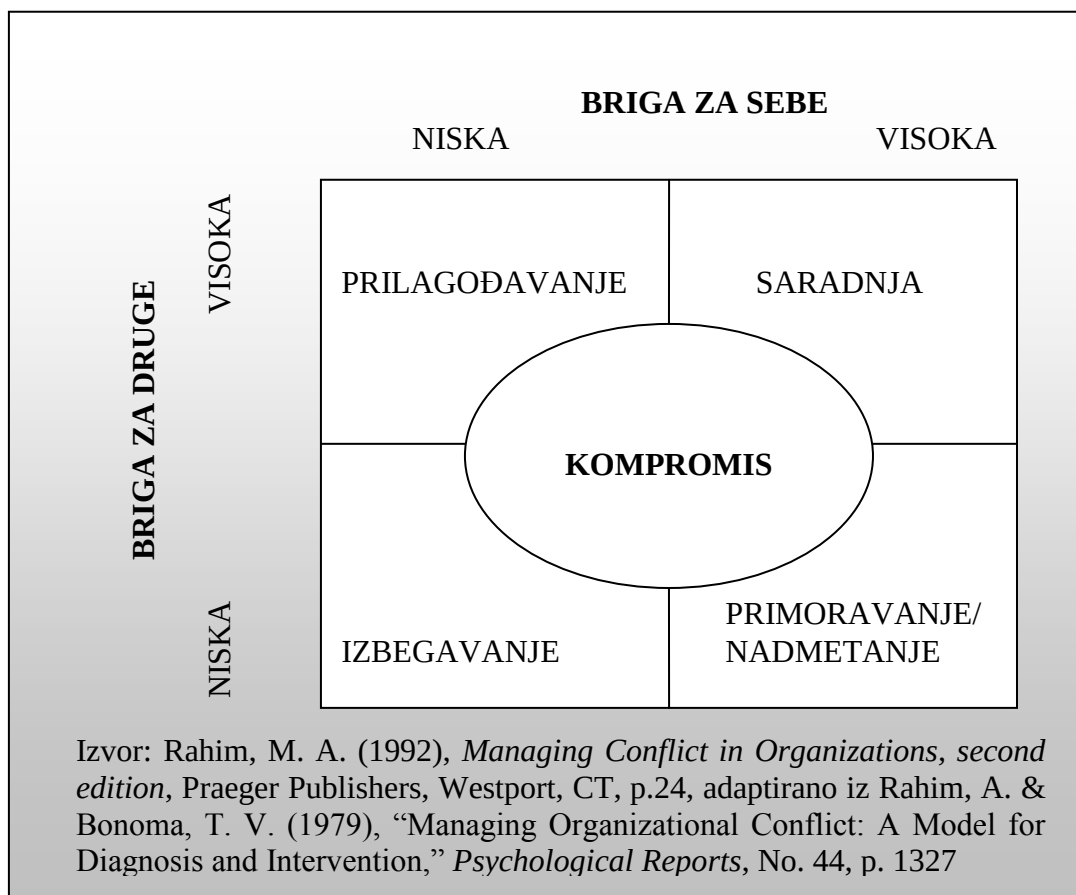
² Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 198-199

³ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.22

⁴ Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, pp. 147-149

2. **Prilagođavanje:** velika briga za druge, mala za sebe

Ovaj stil predstavlja pokušaj da se razlike između strana prikažu što manjima i da se naglase sličnosti da bi se zadovoljili interesi druge strane. U ovom stilu nalazimo elemente žrtvovanja sopstvenih interesa; on može poprimiti oblik velikodušnosti ili čak poslušnosti drugoj strani. Može da se koristi kad nam nisu dobro poznata pitanja uključena u konflikt, kad je druga strana u pravu ili kad je problem mnogo važniji za suprotnu stranu. Ovaj stil može da se koristi kad smo u slabijoj poziciji, ili kad smo voljni da damo ustupke da bismo kasnije dobili nešto drugo zauzvrat.



Slika 1. Dvodimenzionalni model stilova ponašanja u konfliktima

3. **Nadmetanje (dominirajući stil):** velika briga za sebe, mala za druge

Ovaj stil se još naziva nadmetanje i karakteriše ga win/lose orijentacija. Dominantne osobe čine sve da ostvare svoje ciljeve, što je često na račun interesa drugih. Ovaj stil je pogodan kad su pitanja iz konflikta važna za nas, ili kad bi nepovoljna odluke suprotne strane mogla biti štetna za nas. Treba da ga koriste menadžeri kad se radi o rutinskim stvarima, kad se zahteva brza odluka, ili kad rade sa upornim/agresivnim ili manje stručnim zaposlenima. Ovom pristupu odgovaraju pretnje, kažnjavanje i zastrašivanje.

4. **Izbegavanje:** nizak nivo brige za sebe i za druge

Ovaj stil predstavlja povlačenje iz konfliktne situacije ili odlaganje problema do „boljeg momenta“. Pošto izbegavaju konfrontaciju i rešavanje problema, takve osobe ne uspevaju da zadovolje svoje interese, kao ni tuđe. Ovaj stil treba koristiti kad se radi o trivijalnim

pitanjima, ili kad postoje potencijalni disfunkcionalni efekti sukobljavanja sa drugom stranom.

5. Kompromis: prosečna briga za sebe i za druge

Kod kompromisa obe strane treba da se nečega odreknu da bi došle do uzajamno prihvatljive odluke. Kompromis može značiti podelu „na pola“ ili razmenu ustupaka. Koristi se u slučajevima kad su ciljevi sukobljenih strana uzajamno isključivi ili kad su strane jednako moćne (npr. zaposleni i menadžment).

Od situacije i vrste konflikta će zavisiti i korišćenje odgovarajućeg stila upravljanja konfliktom. Integrativni stil je najprihvatljiviji u svim situacijama jer sve učesnike tretira sa maksimumom poštovanja. Treba obratiti posebnu pažnju na etičku upotrebu konflikta u organizacijama, iako ne postoje precizna pravila o tome. Da li je neko ponašanje moralno ili ne zavisi uglavnom od situacije. Menadžeri treba da vode računa o ispunjenju moralnih normi svih organizacionih članova i doprinosu zajedničkim ciljevima organizacije.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje organizacionim konfliktom (što često podrazumeva i podsticanje konflikta) je postalo veoma važno za današnje kompanije. Ne govori se više o rešavanju konflikata, već o upravljanju konfliktom. Jedan od najvećih izazova za menadžere je da pravilno reaguju na pojavu konflikta te da upotrebe jedan od pet stilova upravljanja konfliktom: saradnja (integrativni stil), kompromis, prilagođavanje, nadmetanje i izbegavanje. Praksa je pokazala da je umerena količina konflikta, kojim se upravlja na konstruktivan način značajna za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti.

LITERATURA

- [1] Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
- [2] Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore
- [3] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [4] Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT
- [5] Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey