UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za
poslediplomske studije i međunarodnu saradnju

POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

Upravljanje konfliktima u timu kao faktor jake korporativne kulture

Mentor:
Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Kandidat:
Tijana Anđelković
br. indeksa: 400356/2013

Beograd, 2015.

Sadržaj:

Uvod 4

1. Uloga i značaj organizacione kulture 6

1.1. Karakteristike organizacione kulture 7

1.2. Nivoi organizacione kulture 9

1.3. Širenje organizacione kulture 11

2. Timski rad i organizacija rada u timu 12

2.1. Pojam i karakteristike timova 12

2.2. Pravljenje produktivnog tima 13

2.3. Određivanje mesta u timu 17

2.4. Vođenje tima 18

2.5. Odgovornosti za rad u timu 20

2.6. Timska komunikacija 21

2.7. Prednosti i učinak timskog rada 23

2.8. Problemi u timu kao uvod u konflikt 25

3. Konflikti u organizaciji 26

3.1. Konflikti kao deo timskog rada 26

3.1.1. Priroda i karakteristike konflikta 26

3.1.2. Zašto nastaju konflikti 27

3.1.3. Upravljanje konfliktima 30

3.1.4. Posledice konflikata 31

3.1.5. Rešavanje sukoba i konflikata 33

3.2. Konflikti kao deo organizacione kulture....34
3.2.1. Veštine komuniciranja u konfliktu....35
3.2.2. Metode rešavanja konflikata....36
3.2.3. Upravljanje konfliktima....37
3.2.4. Stilovi upravljanja konfliktima....41
4. Istraživanje – Stilovi upravljanja konfliktima u MUP-u Srbije....44
4.1. Predmet istraživanja....44
4.2. Razlozi i predmet istraživanja....44
4.3. Formulacija problema, okvirni plan istraživanja i razrada pitanja korišćenih u istraživanju....44
4.4. Pretpostavke istraživanja (hipoteze)....45
4.5. Metodologija istraživanja....45
4.6. Rezultati istraživanja....45
Zaključak....60
Literatura....63

Uvod

Ponašanje organizacije prema okruženju u kojem se nalazi predstavlja organizacionu kulturu. To je kompleksna mešavina stavova, vrednosti, normi ponašanja, pretpostavki, očekivanja, priča i drugih ideja koje su zajedničke za sve članove organizacije i koje se zajedno uklapaju da definišu šta znači raditi u određenoj organizaciji. Organizaciona kultura predstavlja sredinu u kojoj kompanija radi i posluje i gde zaposleni sprovode svoje zadatke i ciljeve. Cilj je da se organizaciona kultura poveže sa ostalim aktivnostima organizacije, a može nastati i nakon određenog iskustva koje je organizacija imala u prošlosti u svom radu. Neophodno je napomenuti da se organizaciona kultura razvija i iz kontakata koje grupa pojedinaca ostvaruje unutar organizacije. Zahvaljujući zajedničkim iskustvima i zajedničkim uslovima rada zaposleni pripisuju slična značenja raznim događajima i postupcima, tj. dovode se u stanje gde na jedinstven način sagledavaju ključne aspekte relevantne za rad preduzeća.

Konflikti predstavljaju vrlo važan deo organizacione kulture. Da bi zaposleni u nekoj organizaciji mogli uspešno da ostvaruju svoje radne zadatke moraju posedovati svest o potrebi suprotstavljanja mišljenja, stavova, ideja i interesa. Konflikti su sastavni deo života i sa njima se mora živeti. Za upravljanje konfliktima u organizaciji neophodno je upoznati njihove uzroke i sagledati posledice. U tome mogu pomoći brojna savremena psihološka saznanja koja proučavaju stavove i predrasude kao moguće uzroke velikog broja konflikata na radu, a istovremeno ukazuje i na mogućnosti njihovog rešavanja. Pod konfliktom se podrazumevaju razlike koje mogu da dovedu do određenog oblika sukobljavanja ili protivljenja.

S obzirom da se konflikt razvija između dve strane, to bi značilo da one moraju da komuniciraju u vezi sa problemom koji je uzrok konflikta. Ljudi obično postanu svesni konflikta tek kada se pojavi neslaganje koje je vidljivo u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji između članova. Konflikti predstavljaju deo svakog međusobnog odnosa u organizaciji, a kako bi ti odnosi bili uspešni i trajali dugo, od izuzetne je važnosti da se upravlja konfliktima, jer to može da bude korisno za timove.

Uspešno rešavanje problema i prevazilaženje konflikata povezano je sa kvalitetnim međuljudskim odnosima u organizaciji, ali i sa jasnom komunikacijom unutar organizacije, pa čak i sa svim elementima njenog okruženja. Kada se desi da dve osobe ili određene grupe, stupe u kontakt pokušavajući na određene načine da ispune svoje ciljeve koje su zacrtali, tada dolazi do nastanka nekompatibilnosti među njima. Kao važan faktor funkcionisanja organizacije i njenih delova postaje saradnja koja se odvija između zaposlenih. To je odlična podloga za nastanak sukoba.

Savremeni menadžment gleda na konflikte na takav način da oni nisu uvek pogubni za organizaciju. Ako u organizaciji ne dolazi do konflikata, to upućuje na činjenicu da se takva organizacija nedovoljno razvija, da njeno poslovanje stagnira, da nema polemike i razmene mišljenja među zaposlenima. S druge strane, ako i ima konflikata u organizaciji, njihov broj ne bi trebalo da bude preteran jer svaki odlazak u krajnost znači istovremeno dezintegraciju organizacije. Zbog toga se savetuje umereni pristup, tj. ona količina konflikata kojom može uspešno da se upravlja na konstruktivan način i koja omogućava organizaciji da dostigne određeni nivo efektivnosti.

Rad je trodelno prikazan. Deo koji se odnosi na karakteristike organizacione kulture biće objašnjen, nakon uvodnog izlaganja u prvom delu. Drugi deo rada usmeren je na konflikte kao deo organizacione kulture i načine upravljanja konfliktima u organizaciji, dok je u trećem delu rada urađeno istraživanje o stilovima upravljanja konfliktnim situacijama koji se javljaju među zaposlenima u MUP-u Srbije. Istraživanje je izvedeno na osnovu ankete koja je sprovedena među 31-im zaposlenim. Prikazani su rezultati istraživanja uz detaljno objašnjenje svakog pitanja. Na kraju rada, u okviru zaključnih razmatranja sumirani su rezultati istraživanja.

1. Uloga i značaj organizacione kulture

Organizacije se mnogo razlikuju među sobom i svaka je specifična na svoj način. To je slučaj i kod organizacija koje obavljaju istu delatnost. To je sve rezultat drugačijih organizacionih kultura. Pojedine organizacije koje se bave istom delatnošću imaju drugačije poslovne ciljeve. Jednima je cilj interes potrošača i to su kompanije koje dugoročno razmišljaju, dok u nekom drugom slučaju interes kompanije koja se bavi istom delatnošću je samo rast prodaje.[1] Za korporativnu komunikaciju važna je činjenica da svaka delatnost prenosi neke kulturne i društvene poruke. Uspešni komunikatori moraju da razmišljaju o tome šta postižu svojom delatnošću, kao i šta ona govori o njihovoj organizaciji.

Korporativni imidž zavisi od toga šta organizacija svojim delovanjem poručuje o sebi. Ljudi uglavnom duboko veruju u svoju kulturu. Takođe, podstičući jedno delovanje, a zabranjujući drugo, kultura usmerava ljudsko ponašanje. Zbog toga se najčešće ponavljaju uspešni modeli ponašanja, postupa se na predvidiv način i izbegavaju se određene opasnosti i sukobi, što zauzvrat dalje jača kulturu. Sve je to moguće, jer većina ljudskih delatnosti ima dvostruku funkciju – postizanje određenih tehničkih i praktičnih rezultata i izražavanje određenih kulturnih značenja.

Nije neobično da se kompanije i kultura koja vlada u njima povezuju sa njihovim osnivačima i vizijama koje su oni imali dok su stvarali kompanije i sprovodili svoje ciljeve.[2] Oni su ti koji stvaraju početnu organizacionu kulturu, biraju svoje saradnike i ostale zaposlene i utiru put daljem napretku organizacije. Tako stvorena organizaciona kultura se prenosi novim zaposlenima koji započnu svoj rad u organizaciji. Tokom svog rada kompanija može da menja svoje vrednosti u skladu sa zahevima ili tržišta ili ako proceni da određene aktivnosti, ponašanje i delovanje nisu dobri i ne funkcionišu na pravi način.

[1] Mikić, A., (2007), *Umetnost komuniciranja*, NIC Užice, str. 202.
[2] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2008) „*Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 46.

Istraživanja koja su se bavila analizom korporativnih kultura u različitim organizacijama, pokazala su da su neke organizacione kulture mogu bolje da podnesu promene i da to ne utiče mnogo da njihov rad i ispunjenje zadatih ciljeva, dok to nije slučaj sa nekim drugim organizacijama. U tom pogledu mogu se definisati „*prilagodljive*“ i „*neprilagodljive*“ korporativne kulture koje se razlikuju po osnovnim vrednostima i zajedničkom ponašanju.[3]

Organizaciona kultura može da ima veliki značaj, ali s druge strane nije dovoljna da bi se organizacija oslonila samo na nju. Mnogo veliki uticaj na rad i delovanje neke kompanije ima i okruženje u kojem ona posluje. Na organizaciju u najvećoj meri utiče tehnologija uz pomoć koje se lakše obavljaju poslovi i koja omogućava kompaniji da sirovine pretvore u gotove proizvode koje će moći da ponudi na zahtevnom tržištu.

1.1. Karakteristike organizacione kulture

Interna sredina, u kojoj rade zaposleni, determiniše individualnu i organizacionu kulturu. Organizaciona kultura spolja ima važnost u odnosu na konkurentsku prednost. Interna kultura mora da prepozna potrebe spoljašnje sredine i strategija organizacije. Ostvarujući te potrebe zaposleni stvaraju organizaciju visokih dometa. Sama organizaciona kultura može se tumačiti na više načina. Kao jedno od njih navodi se pojam opšte organizacione kulture

Organizaciona kultura se definiše kao set vrednosti i načina razumevanja stvorenih normi, a u cilju prevladavanja unutrašnjih i spoljašnjih problema. Međutim, kultura je kompleksan fenomen koji treba istražiti u funkciji korporativnog resursa sa jedne strane i upravljačkog instrumenta sa druge strane, budući da ona nije genetski zasnovana već predstavlja znanje, dakle uči se, razvija i deli među zaposlenima u korporaciji. Organizacije koje imaju razvijenu organizacionu kulturu su u prednosti u odnosu na konkurenciju.

[3] Kotter, J., Heskett J. (1992). *Corporate culture and perfomanse*, New York: Free Press, str. 9

Razvijena organizaciona kultura je u korelaciji sa efikasnošću organizacije i ona:[4]

- upućuje zaposlene kako da se ponašaju,
- sprečava lažna očekivanja,
- ima stabilizatorsku ulogu.

Pravilna i jaka organizaciona kultura pobeđuje nemilosrdnu konkurenciju na tržištu, zaposleni realno sagledavaju budućnost i spremno, takoreći jednako prihvataju poraze i uspehe, što direktno dovodi do pozitivne klime, a nivo stabilnosti korporacije postaje zavidan za ostale konkurente na tržištu.

Po Šejnu kulturu čine sledeća tri nivoa:[5]

- artifakti (tehnologija, vidljivo ponašanje i umetnost)
- vrednosti (koje mogu biti testirane u fizičkom okruženju i na osnovu socijalnog konsenzusa),
- bazične pretpostavke (odnosi sa okruženjem, shvatanje realnosti, vremena i prostora, shvatanje ljudske prirode, ljudskih aktivnosti i međuljudskih odnosa).

U skladu sa promenama u okruženju organizacija mora menjati i već postojeće stavove kulture. Nikako se ne treba oslanjati na poslovne uspehe iz prošlosti. Kultura deluje iznutra, pa je preko njenog delovanja moguće postići pozitivna razmišljanja zaposlenih. Sama organizaciona kultura podstiče poistovećivanje članova organizacije sa njom. To navodi članove organizacije da pristupaju na sličan način određenim problemima i situacijama koje se javljaju i da razmišljaju slično kako bi na sličan način mogli da usklade svoje postupke.

Kada članovi jedne organizacije na isti način razumeju neku situaciju to znači da ona za njih ima isto značenje. Organizaciona kultura utiče na funkcionisanje i rezultate svake organizacije. Uticaj organizacione kulture na poslovni uspeh organizacije, opredeljuje karakter samog procesa poslovanja i to, preko strategije poslovanja, sistema kontrole, stila vođstva, a možda i najvažnije nekultura utiče na usklađivanje sa promenama koje se dešavaju u organizaciji.

[4] Robbins, S. P., (2008), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, str. 121.
[5] Janićijević, N., (1997), *Korporativna kultura*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 173.

Kultura organizacije je orijentisana ka budućnosti i kao takva ima sledeće doprinose:[6]

- povećanju uzajamne saradnje između menadžera i zaposlenih,
- ostvarivanju permanentne komunikacije, kao osnovne pretpostavke pravovremenih i dragocenih informacija,
- zaposlenim omogućava da budu uključeni u sve odlučujuće procese organizacije,
- odbacivanju zastarele strukture i decentralizuje kompetentnost i odgovornost,
- povećanju kapitala i ostvarene dobiti.

1.2. Nivoi organizacione kulture

Korporativna kultura se može opisati kao santa leda, jer vidljivi aspekti kulture predstavljaju samo jedan njen deo. Iznad površine se nalaze vidljive karakteristike:[7]

- radna okolina (krug kompanije, zgrade, automobili, kvalitet radnih prostorija, svetlo, boje, nameštaj, oprema, dekor, umetnički predmeti, zelenilo),
- vizuelni komunikacioni materijal organizacije (katalozi, brošure, prospekti, itd);
- garderoba zaposlenih (posebno ona koja je karakteristična za organizaciju – uniforme ili posebna obeležja, kravate, ID kartice/ koje zaposlene identifikuju kao pripadnike te organizacije);
- pojava zaposlenih (da li su uredni, način govora, hoda, ponašanja itd);
- poslovna galanterija (rokovnici, privesci, blokovi, fascikle, olovke, pepeljare, kalendari, koverte i papiri za pisma, fakture, novogodišnje čestitke i sl.);
- ton i jezik korišćeni u poslovnim pismima;
- maniri kojima se zaposleni služe pri međusobnom obraćanju;
- dobrodošlica ili nedostatak dobrodošlice gostima u organizaciji.

Oko površine se nalaze proklamovane vrednosti: politika poslovanja, procedure, rituali i mreže odnosa – načini komunikacije, metode nagrađivanja zaposlenih, zabave, proslave itd.

[6] Janićijević, N., (1997), *Korporativna kultura*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 173.
[7] Mikić, A., (2007), *Umetnost komuniciranja*, NIC Užice, str. 199.

Vrednosti su najčešće izražene u vidu verovanja o tome šta je najbolje za organizaciju i koja vrsta ponašanja je prema tome poželjna. Postoji nekoliko osnovnih vrednosti po kojima se organizacije međusobno razlikuju. Nekima od njih se daje veća ili manja prednost. One se ispoljavaju na način:[8]

- kakva je spremnost da se izađe u susret zahtevim potrošača i zaposlenih,
- kako rukovodioci tretiraju zaposlene i kako se podređeni ophode prema rukovodiocima,
- kako je u kompaniji raspodeljena moć
- kakvi su načini ispoljavanja statusa,
- kako se u organizaciji donose odluke,
- kakav je odnos prema ambicijama,
- koliko je otvoren pristup postojećim modusima komunikacije,
- kakva je dostupnost rukovodilaca,
- kakav je odnos prema formalnostima u ophođenju,
- kako se odaju pohvale i ocenjuje rad,
- kakav je odnos prema neslaganju i nezadovoljstvu,
- kakav je odnos prema lojalnosti radnika,
- kakva je podrka koja se daje radnicima u plasiranju sopstvene ideje,
- kakav je stav prema prenošenju znanja u organizaciji,
- kakva je spremnost za preuzimanje rizika.

Ispod površine se nalaze skriveni, nezvanični aspekti organizacionog života: zajedničke pretpostavke, verovanja i očekivanja. Ponekad su pretpostavke koje postoje na ovom nivou veoma jasne, ali često i nisu, tako da se mnogi članovi organizacije mogu ponašati u skladu sa njima bez shvatanja da to čine. Na formiranje nezvaničnih aspekata organizacionog života suštinski utiče način ispoljavanja proklamovanih vrednosti u kompaniji, tj. najveći prilog njihovom definisanju pruža ponašanje rukovodilaca. Ako rukovodioci u organizaciji jasno izražavaju jedno, a čine drugo, njihova dela će govoriti glasnije od njihovih reči. Oni će stvarati konfuziju i rasipati organizacionu energiju.

[8] Mikić, A., (2007), *Umetnost komuniciranja*, NIC Užice, str. 200.

1.3. Širenje organizacione kulture

Postoji nekoliko načina putem kojih se vrednosti kulture u jednoj organizaciji mogu prenositi među ljudima. Menadžeri nove saradnike mogu upoznati sa kulturom organizacije za vreme intervjua prilikom zapošljavanja, kao i kasnije kroz programe obuke (radionice ili seminare). Kroz reči i dela, oni im prenose sva pisana i nepisana pravila, koja svi zaposleni moraju da poštuju.

Ovaj proces mogu da podstaknu programi upravljanja nagrađivanjem i stimulisenjem, koji treba da obezbede da se nove vrednosti brže usvoje, jer će ponašanje po njima biti nagrađivano i stumulisano. Pored edukacije, kutura se u toku rada učvršćuje u nekoliko dodatnih oruđa, među kojima su naznačajniji: *simboli, priče, žargon, ceremonije i izjave o vrednostima i principima*.[9] Npr. arhitektura zgrade i kompleksa kompanije može da reflektuje njenu korporativnu kulturu. Takođe, kultura se može ojačati i sloganima, kratkim porukama koje na simboličan način predstavljaju viziju, strategiju i vrednosti kompanije. Zaposleni u organizaciji se mogu zbližiti kroz brojne priče i anegdote o događajima koji se odnose na neke aktivnosti i dešavanja iz prošlosti organizacije. Isto tako, žargon koji se koristi u nekoj organizaciji i koji je baš za nju specifičan takođe može da utiče na veću povezanost među ljudima koji rade u njoj. Organizaciona kultura se može prenositi i formalnim izjavama o misiji, vrednostima i principima. Pojedinine kompanije u pisanoj formi iskazuju vrednosti i principe koje poštuju.

[9] Mikić, A., (2007), *Umetnost komuniciranja*, NIC Užice, str. 203.

2. Timski rad i organizacija rada u timu

2.1. Pojam i karakteristike timova

Tim predstavlja ljude organizovane kao grupa koja ima zadatak da zajedničkim radom obave određene zadatke koji su im povereni. Nisu svi timovi nalik jedni na druge kada se posmatraju njihove koncepcije ili potreba za članovima. Funkcionalni tim može biti grupa pojedinaca koji se periodično susreću, ali koji nisu integrisani u strukturu tima. S druge strane, tim ili radna grupa, mogu da se definišu kao visokofunkcionalni tim sa zajedničkim aktivnostima i ciljem. Tim često može da nadigra pojedinca. Kada timovi dobro rade, rezultati mogu da budu izuzetni.

Ako su timovi na pravi način motivisani, poseduju određene i tražene veštine i iskustvo u obavljanju poslova, oni će moći uspešno da se suoče sa brojnim promenama i problemima na koje će svakako naići u svom radu. Dobra međusobna povezanost članova tima pogodovaće da timovi na što bolji način funkcionišu, što će uticati na uspešnije donošenje odluka i savladavanje brojnih prepreka. To svakako ne bi bio slučaj kada bi svi ti ljudi radili nezavisno, bez obzira da sav talenat i znanje koje pojedinačno poseduju.[10] I naravno, mnogo ljudi uživa i motivisano je timskim radom – kao rezultat oni daju najbolji učinak.

Prema tome, koristi od stvaranja tima su:[11]

- performanse koje su poboljšane proširivanjem baze znanja i iskustva,
- veća kreativnost, uspešnije rešavanje problema,
- spremnost rizikovanja i suočavanja sa promenama,
- zajedničko preuzimanje odgovornosti za zacrtane ciljeve,
- bolja podela dužnosti među članovima tima,
- okolina koja utiče da članovi u timu budu još motivisaniji u ispunjenju ciljeva.

[10] Trifunović, S., Kovacs, E., Skorup, A., Skorup, S., (2010), *Timski menadžment i novi duh tolerancije u svetu rada*, Međunarodna naučna konferencija – Menadžment 2010, Kruševac, Dostupno na: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/TrifunovicKovacsSkorupSkorup.pdf (Preuzeto dana 08.05.2015)

[11] Torington, D., Hal, L., Tejlor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 64.

Treba reći da ni u timovima uvek ne postoji saglasnost oko brojnih stvari, tako da samo njihovo postojanje ne znači automatski i uspeh. Ako se vidi da timovi ne donose željene rezultate, možda je bolja varijanta da se zadaci povere pojedincima. Kao odgovorna osoba treba biti svestan potencijalnih zamki rukovođenja timom. Najčešći problemi su:[12]

- ciljevi tima su nejasni ili konfliktni,
- ljudi zajedno ne rade dobro,
- za vođenje tima treba vremena.

Kada postoji plan da se upotrebi tim, treba razmisliti o nekoliko mogućih poteškoća, ali i koristi:[13]

- sukobi među članovima tima, prouzrokovani ličnim ljudskim osećanjima i reakcijama,
- ometanje sposobnosti pojedinaca – timski rad može zapravo da smanji individualne sposobnosti člana tima,
- vreme i energija potrošeni na razvoj timske zajednice,
- moguća usporenost prilikom donošenja odluka,
- dominacija jedne grupe ili frakcije unutar tima u odnosu na druge članove, čime se umanjuje vrednost doprinosa celog tima.

Vođa tima mora da utiče na negativne aspekte, da bi se uverio da će postići snagu timske produktivnosti. Visok nivo produktivnosti i poslovnih rezultata tima od suštinskog je značaja u odnosu sa poslovnim partnerima.

2.2. Pravljenje produktivnog tima

Pre nego se sastavi tim ili oblikuje nasleđeni tim, treba planirati proces razumevanjem opštih karakteristika tima koje određuju uspeh ili neuspeh. Iako će određena misija ili ciljevi tima upravljati aktivnostima koje se sprovode, svaki timski rad sledi tipičan obrazac.

[12] Torington, D., Hal, L., Tejlor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 65.
[13] Torington, D., Hal, L., Tejlor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 66.

Tim će:[14]

- razjasniti ciljeve i posvetiti im se,
- uskladiti pristup projektu,
- stvoriti uslove da bi se zadatak izvršio,
- unakrsno obučavati članove,
- realizovati proces,
- proceniti i uskladiti elemente procesa, u zavisnosti od rezultata merenja i analiza,
- komunicirati sa svim stranama koje učestvuju u aktivnostima tima.

Postoji razlog zbog kojeg je tim formiran. Svaki član tima mora da zna i razume svrhu tima i njegove ciljeve. Kakva god bila misija tima, lider tima uvek iznova usmerava tim ka njegovom zadatku.

Timovi često imaju isključivo ovlašćenje da donose odluke u vezi sa timskim operacijama i procesima, ali viši menadžement ipak mora da odobri i podrži aktivnosti tima. Na primer, tim može da donosi odluke o novčanim sredstvima, ali u okviru ograničenog budžeta koji je odredio viši menadžement. Lidet tima i supervizori moraju da imaju zajedničku viziju svrhe tima, kao i odgovor o:[15]

- kadrovskim rešenjima, posebno koja se odnose na međufunkcionalne timove,
- troškovima izvan nivoa budžeta,
- ugovaranju sa spoljnim ekspertima ili konsultantima ili dobijanju dodatnih resursa,
- izmenama u očekivanim rezultatima i dinamici timskog rada.

Treba biti siguran da svi članovi tima i top menadžment razumeju i slažu se sa obimom timskih aktivnosti, posebno:

- kakve odluke tim može doneti,
- koje odluke će biti donete izvan grupe,
- kako i kada će te odluke biti saopštene svima koji su uključeni.

[14] Zigert, V., Lang, L., *Rukovođenje bez konflikata*, Centar za organizaciju, razvoj i menadžment, Beograd, 1991, str. 161.
[15] Zigert, V., Lang, L., *Rukovođenje bez konflikata*, Centar za organizaciju, razvoj i menadžment, Beograd, 1991, str. 163.

Dok se planira treba razmotriti predvidljive karakteristike uspešnih timova. Na kraju krajeva, lider tima će biti odgovoran za sigurnost ostvarenja tih kvaliteta u okviru svog sopstvenog tima. U najproduktivnijim timovima:[16]

- članovi prihvataju ciljeve i posvećeni su im. Ako je to moguće, članovi tima učestvuju u postavljanju realnih, konkretnih ciljeva,
- ciljevi tima su važniji od pojedinačnih ciljeva,
- jasno se razume sopstvena uloga u preuzimanju druge odgovornosti ukoliko je to potrebno,
- članovi doprinose raznolikim, a ipak odgovarajućim spojem veština i iskustava,
- tolerišu se greške, sopstvene i tuđe,
- otvoreni su za nove ideje, drugačije perspektive i rizike koje preuzimaju,
- odluke se donose na osnovu suštine, a ne na osnovu stila ili statusa pojedinca koji predlaže ideju.

Da bi se stvorio produktivan tim potrebne su mnoge ljudske veštine – smisao za komunikaciju, razumevanje, pregovaranje i strpljenje. Osnivanje visokoproduktivnog tima iziskuje veliki napor. To je kompleksan proces o kome treba brinuti. Vođa tima je veza između svoje grupe i višeg menadžementa odnosno klijenta. Treba pripremiti preduslove za uspeh tima. Temeljno je potrebno ispitati sve što je viši menadžment odnosno klijent odredio. Preuzimanje inicijative predstavlja deo vođenja tima. Ne može se očekivati da sve što je potrebno se dobije na početku, pogotovu ako je taj neko nov u vođenju i ako nema mnogo iskustva.

Ako nedostaju resursi:[17]

- potrebno je raditi na poslovnim vezama, prihvatiti ideje i tražiti pomoć pogodne osobe,
- potražiti pomoć drugih ljudi i odeljenja,
- iskoristiti sopstvenu inicijativu za pronalaženje ljudi, opreme i tehnologije koja je potrebna da se završi posao,

[16] Zigert, V., Lang, L., *Rukovođenje bez konflikata*, Centar za organizaciju, razvoj i menadžment, Beograd, 1991, str. 164.
[17] Toljaga-Nikolić, D., Čolić, V., Tomić, M., Dragomanović, N., (2011), *Menadžer i poboljšanje efikasnosti tima*, Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, VIII Skup privrednika i naučnika, str. 18.

Ukoliko su vremenski okviri i budžeti potpuno nerealni, treba:

- predožiti realne alternative,
- izneti jak razlog za onim što je potrebno i zbog čega je potrebno,
- dokazati potrebu za više resursa,
- pokazati šta može biti učinjeno u okviru predloženog vremena i količine novca.

Za taktiziranje je potrebna politička mudrost i pažljivo korišćenje uticaja. Svaki put kada se uspešno vodi tim, povećava se iskustvo i poboljšava ugled. Stiče se sposobnost za privlačenje ljudi koji se žele u timu, pa se može krenuti za projektima na kojima se želi da se radi. Bitna je takođe realnost. Ako smo sigurni da je vremenski rok nerealan ili da novčanih sredstava nema, ali na kraju prihvatimo da to možemo i nadamo se najboljem, upropastili smo sopstveni tim, a moguće i svoju profesionalnu karijeru. Gubi se ugled ne samo kod menadžmenta nego i kod članova tima, što izgleda kao vođenje u propali projekat.

Zato treba biti realan, ako ciljevi tima ne mogu da se postignu pod zadatim ograničenjem, ne treba ulaziti u to. Timovi mogu da dožive neuspeh na mnogo načina. Pažljivo planiranje može pomoći da se tim pripremi za uspeh na svim nivoima. Da tim ne bi napravio pogrešan potez, najpre treba prepoznati staze koje vode do neuspeha. Timovi postaju neuspešni zbog:[18]

- nedostatka podrške menadžementa,
- neadekvatnih resursa,
- slabog vođstva,
- pogrešno shvaćenih ili konfliktnih ciljeva tima,
- ograničavanja timskog fokusa na zadatke, ignorisanje međuljudskih odnosa,
- članovi tima ne preuzimaju odgovornost na sebe,
- premalo ili previše članova tima,
- nedostatak osećaja međuzavisnosti i zajedničke vizije,
- neadekvatan sistem nagrađivanja.

[18] Popović, Z., *Timski rad: izgradnja timova visokih performansi*, Regionalna privredna komora, Novi Sad, 2008, str. 42.

2.3. Određivanje mesta u timu

Ponekad lider tima ima priliku da sastavi celokupan tim. Ali čak i lider postojećeg ili tima za koji mu je preneto ovlašćenje ipak može, do nekog nivoa, uticati na kadar – na primer, zamenom nekoga ko odlazi, rotacijom odgovornosti između članova ili koristeći uticaj da poveća broj članova tima. Iako će različiti timovi imati različite zahteve za određenim veštinama, svakom timu je potrebno nekoliko unapred određenih uloga, koje treba da budu dodeljene, a u nekim slučajevima i podeljene između više ljudi. Neke od tih uloga se preklapaju, a često mogu biti rotirane kako bi članovi tima mogli da igraju različite uloge, stičući nova iskustva i šireći dužnosti.[19]

Kada se biraju članovi tima, treba pokušati regrutovati pojedince koji mogu da doprinesu komplementarnoj mešavini skupa veština. Treba tražiti ne samo ljude koji trenutno poseduju veštine koje su timu potrebne, nego i one koji imaju potencijal da razviju potrebne veštine. Dok idealna kombinacija varira u zavisnosti od zadatka tima, svim timovima je potrebna mešavina tehničko-funkcionalne stručnosti koja podrazumeva sledeće:[20]

- talenat za rešavanje problema i donošenje odluka,
- lične i
- timske veštine.

Važno je angažovati ljude sa pozitivnim stavom. Naravno, učesnicima tima su potrebne određene veštine, ali se neki menadžeri usredsređuju isključivo na traženje pravih veština, iskustva i znanja. Uspešni lideri timova će reći da je stav važan isto koliko i veštine i iskustvo, čak i u poslovima gde se traže izvrsne veštine ili znanje. Postoji prirodna tendencija da timovi postanu veliki, iz dobrog razloga.[21] Vođa želi da svi oni kojima su važni rezultati tima budu i uključeni u njegov rad. Ipak, ako je previše ljudi u timu, produktivnost i efektivnost će opasti.

---

[19] Toljaga-Nikolić, D., Čolić, V., Tomić, M., Dragomanović, N., (2011), *Menadžer i poboljšanje efikasnosti tima*, Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, VIII Skup privrednika i naučnika, str. 22.
[20] Zigert, V., Lang, L., *Rukovođenje bez konflikata*, Centar za organizaciju, razvoj i menadžment, Beograd, 1991, str. 175.
[21] Trifunović, S., Kovacs, E., Skorup, A., Skorup, S., (2010), *Timski menadžment i novi duh tolerancije u svetu rada*, Međunarodna naučna konferencija – Menadžment 2010, Kruševac, Dostupno na: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/TrifunovicKovacsSkorupSkorup.pdf (Preuzeto dana 08.05.2015)

Članovi koji se dobrovoljno prijave za rad u timu, mogu da budu mnogo privrženiji timu, nego ljudi koji su određeni da rade u njemu. Privrženost je čak i jača kad ljudi uvide da postoji vrlo značajan razlog za naporan rad tima. S jasnim strateškim fokusom, lakše će se angažovati željeni članovi tima. Treba voditi brigu i o tome šta ljude motiviše. Svako ko ulazi u tim, donosi sa sobom talenat, sumnju, interes i motivaciju. Umetnost regrutovanja obuhvata razumevanje ljudskih potreba i želja i nastojanje da im se izađe u susret.

Novac nije jedina stvar koja motiviše ljude. Npr. ljudi mogu želeti:[22]

- šansu da nauče i profesionalno se uzdignu,
- priznanje za kreativna dostignuća,
- zadovoljstvo timskog članstva i rad sa drugima.

Treba biti jasan u vezi sa doprinosom i nagradama. Članovi tima znaju da će im njihovi doprinosi doneti nagrade. Čak i ako se ne angažuju novi članovi, može se preobratiti manje motivisani član, reagujući na njegove potencijalne lične ili profesionalne želje. Timovi koji vode računa o individualnim potrebama ljudi rade bolje nego timovi koji se oslanjaju samo na veštine.

2.4. Vođenje tima

Uloga lidera tima može da započne određivanjem samog zadatka, planiranjem projekta i izborom članova tima, ali pravi posao tek tada počinje. Tim se spaja kao grupa individua sakupljenih u jednoj sobi, a lider mora da oblikuje ove ličnosti u jedinstven tim, posvećen zajedničkom zadatku.[23] Lider mora da predvidi i bude spreman za interpersonalni grupni proces. Timovi prolaze kroz različite faze razvoja, koje često podrazumevaju tenzije i konflikte pre nego što ustanove sopstveni jedinstveni stil zajedničkog rada. Bilo da se započinje projekat sa novim timom ili sa timom koji je nasleđen, uvodni ili početni sastanak omogućava svim učesnicima da se obaveste o svemu što treba da znaju.

[22] Harvard Business School, (2006), *„Vođenje timova“ - džepni mentor*, Data status, Beograd, str. 22.
[23] Harvard Business School, (2006), *„Vođenje timova“ - džepni mentor*, Data status, Beograd, str. 25.

Na dnevnom redu uvodnog sastanka:

- međusobno predstavljanje članova tima gde svaki član govori nešto o sebi,
- lider objašnjava svima svrhu tima, koji su njegovi ciljevi, šta je to što treba da se dostigne, za koje vreme,
- ustanovljava se pravilo po kom će tim da funkcioniše i kako će da donosi odluke,
- nastoji se da se razvije posvećenost zadatku i jedinstvo u timu. Tom prilikom lider je taj koji mora da ispolji najviše oduševljenja zadatkom koji je pred timom.

Kada su globalni ciljevi određeni sa višim menadžmentom i sa klijentom, vreme je da se grupi predstave ciljevi i da se njeni članovi pozovu da učestvuju u preciznijem definisanju ciljeva ili u deljenju većeg zadatka u manje delove i faze izvršenja. Sve što se uradi da bi se grupi pomoglo da shvati da je deo projekta omogućiće transformaciju grupe u tim. Najvažnije pravilo je da se utvrdi kako će se donositi odluke. Postoje varijacije u procesu donošenja odluka, ali ona koja ima najveću podršku tima obično je najbolja.

Za timski rad je karakteristično neprekidno donošenje odluka. Što su svi članovi tima više uključeni u donošenje odluka, veća je verovatnoća da će podržati rezultate. Odluke se obično donose na nekoliko osnovnih načina:[24]

- *Lider odlučuje, a članovi tima samo daju sugestije*. To može da bude najbrža metoda, ali je najmanje verovatno da će pridobiti punu podršku tima. Ako pak, članovi tima vide da su njihova mišljenja uzeta u razmatranje – a pri tom veruju svom lideru – ovaj metod može dobro da funkcioniše.
- *Većina odlučuje.* Ovaj metod je uobičajen i opšteprihvaćen u donošenju odluka, ipak gubitnici se često osećaju izostavljenim iz procesa odlučivanja.
- *Odlučuje mala grupa eksperata*. Poverenje je izuzetno važno kada se koristi ovaj metod donošenja odluka.
- *Odluke konsenzusom*. Postizanje konsenzusa ne znači da se svi članovi u potpunosti slažu s odlukom, već da mogu da je prihvate. Ali ako postoji konsenzus to može pomoći da se izgradi odanost timu.

[24] Petković M., (2011). *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 70.

Biti član tima jednim delom podrazumeva da se prihvata činjenica da će morati da se podrže odluke tima, čak i ako postoji rezervisanost prema njima ili ako nam se ta odluka baš i ne dopada. Ipak postizanje konsenzusa – suprotno odluci lidera najsporiji je tip odlučivanja, što je posebno problematično kada odluke moraju brzo da se donesu.

2.5. Odgovornosti za rad u timu

Tim znači dobar kolektivni rad. U organizacijama se dobri rezultati očekuju od uzajamnog delovanja saradnika, različitih sposobnosti, različite pripreme i informisanosti. Međutim, mnogi timovi nisu opravdali nade koje su u njih polagane. U svakom timu još pri njegovom formiranju najvažnije funkcije trebaju biti jasno raspoređene. Skoro svako može da vodi tim. Zato je neophodno da se razume kako timovi funkcionišu (i u čemu se razlikuju od pojedinaca), treba biti posvećen usklađivanju detalja, imati razumevanje za druge, strpljenje i istrajnost, ali i upoznati nekoliko načina za prevazilaženje predvidljivih prepreka. Lider tima mora da vlada dvema veoma različitim vrstama odgovornosti, mora da upravlja i mora da vodi. Pod upravljanjem se podrazumeva usklađivanje, odmeravanje i usmeravanje timskih aktivnosti tako što se zadržava pažnja članovima tima na lopti kada je to neophodno, a na satu i semaforu kada je to važno. Ljudi ne vole da se njihovo vreme traći, pa članovima tima treba pomoći da pruže sve od sebe.[25]

Dobro upravljanje timom stalno ohrabruje i motiviše članove tima – pokazuje da je ulaganje napora vredno utrošenog vremena. Ali upravljanje nije isto što i vođenje. Vođenje znači slušanje, opažanje, i uticanje na pojedinačnu i na timsku dinamiku. Kod članova tima vođenje stvara osećaj vrednosti, usklađuje učešće i oblikuje percepciju tima. Vođenje je motivisanje tima da istraje i prevaziđe konflikt i nejasnoće kako bi dostigao višu svrhu.[26] To se radi tako što se u pogodnom trenutku interveniše s ciljem da se tim vrati na kolosek. Osim upravljanja i vođenja, mnoge vođe timova imaju i treću značajnu odgovornost, onu koja se odnosi na ekspertizu.

[25] Harvard Business School, (2006), *„Vođenje timova" - džepni mentor*, Data status, Beograd, str. 31.
[26] Maksimović, M., (2006), *Timski rad u novom milenijumu*, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 113.

Vođe timova se često suočavaju sa brojnim izazovaima od kojih su najveći kako da iskoriste svoju ekspertizu a da ne dopuste da njihova sopstvena perspektiva i interesi dominiraju timskim programom rada. Kada se to dogodi, može se primetiti da ostali članovi tima polako prestaju da ulažu napore. Zato treba biti obazriv sa ovom odgovornošću, koja ponekad zahteva da se bude vrlo promišljen. Opšte pogrešno shvatanje koje ljudi imaju o timovima posledica je toga da ono negativno što posmatraju nastaje zbog slabosti jednog od članova tima. Ponekad je to tačno, ali mnogo je češće da je ponašanje članova tima uslovljeno njihovim ulogama i odgovornostima u organizaciji.

Zbog toga je ključni zadatak za lidera tima da razume takve uloge i pomogne članovima tima da uoče da se ispunjavanjem zahteva koji se odnose na te uloge može efikasno doprineti boljem funkcionisanju tima. Takođe, treba imati na umu da su timovi projektovani da objedinjavaju rezultate većeg broja ljudi. Ne treba dopustiti timu da veruje da će puka „podela rada“, bez plana ili dovoljno vremena za integrisanje njihovog rada, proizvesti željene rezultate. Kao lider tima, uvek se treba usredsrediti na objedinjavanje napora i uvećavanje znanja članova tima da bi se postigao uspeh. Ovim se potvrđuje prva posebna hipoteza u radu da se „*kroz timski rad postiže veća kooperativnost članova tima, nego kroz individualni rad, a zajednički rad uvećava znanje članova tima koje povezano u sistem daje veće rezultate.*

2.6. Timska komunikacija

Komunikacija je ključ održavanja produktivnosti i skladnog rada tima. Može se najviše izvući iz tima ako se uspostave redovni dijalozi u okviru tima. Svaki član tima mora da zna ne samo razlog zbog kojeg je u timu, već i način na koji se svi zajedno uklapaju da bi stvorili tim. Potrebno je slušati u timu, pažljivo i bez predrasuda, tražiti mišljenja i ideje od članova tima i iskoristiti ih. Kada lideri ignorišu savete i mišljenja članova tima, ceo tim snosi posledice. Lider koji ne sluša druge, smanjuje šanse tima da pobedi i onemogućuje učesnike koji žele da daju dragocen doprinos. S druge strane, lider koji vrednuje doprinose drugih, podstiče sve članove tima da doprinose timu na najbolji mogući način.

Slušanje i reagovanje na ideje postaje način da se postigne uspeh i povod za nagrade. Time što koristi dobre ideje članova tima, lider podstiče tim i nagrađuje i pojedince i tim istovremeno. Sastanci predstavljaju najotvoreniji forum za komunikaciju u samom timu i zato treba obratiti posebnu pažnju na to kako će sastanci biti osmišljeni. Neke smernice su:[27]

- neka svaki sastanak tima ima istu strukturu tako da članovi znaju šta da očekuju. Ovakav način oblikovanja sastanka postaje navika i često povećava učinak sastanaka.
- Dobro je upoznati se sa dnevnim redom pre svakog sastanka. To će pomoći u spremanju za nastavak rasprave.
- Treba se usredsrediti na to da se za vreme sastanka rešava problem umesto da se saopštavaju informacije.
- Ne treba tračiti dragoceno vreme na informacije koje se mogu saopštiti i posle sastanka.
- Predložiti da se o novom poslovnom poduhvatu raspravlja na kraju sastanka.

Na sastancima, svaki član tima treba da kaže šta misli o predlogu. Svaki član tima treba da dobije reč. Neki članovi tima mogu biti stidljivi i ustručavati se da prekinu oštru diskusiju da bi izneli svoje mišljenje. Svaki član tima treba da ima dovoljno vremena za diskusiju jer različita mišljenja mogu da budu korisna. Suprotna stanovišta i kreativni sukobi mogu da budu bogati izvor novih ideja, ali se moraju pažljivo razmotriti. Treba podsticati iskazivanje različitih gledišta, takođe podsticati tim da češće razgovara o svojim ciljevima.

Razgovor o ciljevima obezbediće da svi rade zajedno da bi postigli isti cilj. Povremeno se treba vratiti na početnu svrhu tima. Kada je projekat u toku, lako je izgubiti se u detaljima. Često treba pisati izveštaje o napretku koji je tim postigao i podeliti ih svim članovima tima. Da bi grupa mogla da funkcioniše kao tim, treba se usredsrediti na opšti učinak tima. Kad god je to moguće, važno je dati članovima tima šansu da postanu aktivni učesnici u timskom procesu donošenja odluka.

[27] Harvard Business School, (2006), *„Vođjenje timova" - džepni mentor*, Data status, Beograd, str. 34.

Uspešan tim ostvaruje osnove timskog rada i postiže osmišljeni napredak. Tim mora da bude usredsređen na svoje ciljeve i informisan o njima. Razgovor o ciljevima pomoći će da svi rade na realizaciji istog cilja. Prijatni uslovi za rad su najefektivnije okruženje za tim koji treba da odradi svoj posao. U timu mora da vlada atmosfera u kojoj će svako da se oseti priznatim i gde će mu biti lako da daje svoj doprinos. Ovime se potvrđuje glavna hipoteza da „*ukoliko su odnosi među članovima u timu na visokom nivou uz međusobno poštovanje i uvažavanje svačijeg rada i razmišljanja, manje su šanse za izbijanje konflikata u timu*“.

To će često zahtevati kreativnost. Atmosfera podrške naročito pomaže onim članovima tima koji su nesigurni. Često je članovima tima neprijatno da kažu da su im potrebna dodatna sredstva. Posao tim lidera je da ima osećaj za oblasti u kojima ljudi trebaju da se razvijaju kao članovi tima i da ih obuči kako da dobiju ono što im je potrebno. Tim treba da ima ovlašćenje koje mu je potrebno za učešće u donošenju odluka o tome kako će ciljevi tima biti postignuti. Dobro je koristiti konsenzus a ne većinsko glasanje, da bi se postiglo da tim donese jedinstvenu odluku kad god je to moguće. Članovi tima moraju da budu ohrabreni u rešavanju problema i donošenju odluka.

2.7. Prednosti i učinak timskog rada

Kada menadžment preduzeća traži brze i efikasne načine da rešava neki strateški problem ili zadovolji potrebe kupca, unapredi proces rada ili reši neki organizacioni problem, obično pribegava formiranju timova. Kao posledica reinženjeringa poslovnih procesa, u preduzećima se sve više javljaju takozvani procesni timovi. Savremeno organizovanje ističe značaj procesnog pristupa i timove kao ključnu performansu buduće kompanije. Uspešnost timskog rada zavisi od velikog broja faktora u okviru i izvan organizacije. Analize u velikim kompanijama pokazuju da se, tamo gde su osnovani, timovi uglavnom ocenjuju kao uspešni u izvršavanju postavljenih zadataka.

Kao najznačajniji pokazatelji timskog uspeha u savremenom preduzeću ističu se:[28]

- kvalitet,
- poštovanje rokova i
- ekonomičnost i racionalnost.

Za održavanje pozitivne klime u timu, rezultate timskog rada i uspeha treba učiniti poznatim i pokazati ih na vidnom mestu u preduzeću, kako bi pojedinci odmah mogli da vide kako su ocenjeni rezultati njihovog rada i rada njihovog tima. Ubrzano uvođenje timova u savremenim preduzećima utiče da i ona preduzeća koja ih ranije nisu uvela razmišljaju o tom koraku.

Kao prednost timova ističe se:[29]

- usavršavanje radnih metoda i procedura,
- porast fleksibilnosti zaposlenih,
- poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga,
- povećanje učinaka,
- smanjivanje osoblja za podršku timovima,
- smanjivanje potrebe za nadređenima (supervizija) i
- efektniji sistem odlučivanja.

U prednosti timskog rada ubrajaju se i povećanje motivacije i satisfakcije zaposlenih, kao i veća posvećenost zaposlenih ciljevima organizacije. Iskustvo timskog rada pokazuje da on unapređuje međusobne komunikacije zaposlenih, jača poslovnu fleksibilnost i unapređuje poslovne veštine pojedinaca. Dosadašnja praksa i iskustvo timskog rada pokazuju da se timovi ne mogu uvoditi u svim situacijama, niti mogu biti formula za sve organizacione probleme. U praksi su uočene i određene slabosti timskog rada, među kojima su frustracija i stres članova tima koji nisu u stanju da prilagode svoje ponašanje timskim pravilima i uslovima rada. Nije racionalno uvoditi timove u svakoj organizaciji.

[28] Petković M., (2011). *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 81.
[29] Maksimović, M., (2006), *Timski rad u novom milenijumu*, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 115.

Tamo gde postoji fizička razdvojenost ili niska međuzavisnost radnih procesa nije racionalno uvoditi timove. Rezultati i uspeh timova ne postižu se uvek automatski i potrebno je uložiti mnogo znanja i truda u organizaciji da timovi ostvare efikasan i trajniji učinak. Oni mogu ostvarivati visok učinak, ali njihovo održavanje zahteva stalni napor i troškove.

2.8. Problemi u timu kao uvod u konflikt

Timovi mogu da skrenu s koloseka iz različitih razloga. Čim se vidi da postoji problem, treba se s njim suočiti. Prvi korak je shvatiti šta nije u redu. Problemi se mogu nalaziti u:[30]

- nerazumevanju ili loše definisanim ciljevima,
- nedostatku usredsređenosti na dinamiku tima,
- nedostatku komunikacije između članova tima,
- nedovoljnoj ili nejednakoj posvećenosti timskom radu,
- nerešenom unutrašnjem sukobu.

Problem treba rešavati, a ne izbegavati ili poricati u nadi da će nestati. Problemi uvek mogu da se pojave i da se uvećaju ako se na njih ne obraća pažnja. Tipični problemi su umišljene ili stvarne nejednakosti na nivou obučenosti, radnom nivou ili plati, međuljudski konflikti ili sukobi ličnosti.

Problem pojedinca treba pretvoriti u timski doprinos. Često se dešava da jedan član tima stvori više problema nego svi drugi zajedno. Na tu osobu ostatak tima može gledati kao na:[31]

- zabušanta ili „teret“ koji ne obavlja svoj deo posla,
- mini vođu koji pokušava da dominira timom,
- samopromotera koji pokušava da preuzme na sebe sve zasluge timskog rada.

[30] Petković M., (2011). *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 93.
[31] Petković M., (2011). *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 93.

3. Konflikti u organizaciji

3.1. Konflikti kao deo timskog rada

3.1.1. Priroda i karakteristike konflikta

Konflikt predstavlja oblik odnosa između pojedinaca ili organizacionih jedinica (grupa), u kojima dominira pojava neslaganja, suprotstavljanja i sukoba, ili kada pojedinci ili organizacione jedinice rade jedni protiv drugih.[32]

U teoriji se razlikuje tri pristupa organizacionim konfliktima:

- Tradicionalni pristup – smatra da su konflikti loša pojava, da su njihovi uticaji štetni, da su kao takvi nepotrebni i da je zadatak menadžmenta da spreči pojavu konflikata. U njegovoj osnovi nalaze se društvene vrednosti koje promovišu negativan stav prema konfliktima.

- Bihejvioristički pristup – odnosi se na stav da su konflikti posledica određenog ponašanja i da je zadatak menadžmenta da kreira takvu organizacionu klimu u kojoj će se razviti zdravi međuljudski odnosi. Stav prema konfliktima je negativan i u skladu sa njim menadžment se zalaže da eliminiše nastale konflikte.

- Interaktivni pristup – savremeni pristup koji na konflikte gleda kao na neizbežnu pojavu, koja može imati pozitivan i negativan uticaj na organizacione performanse. U interaktivnom pristupu težište je na problemu koji generiše konflikt, posledice konflikta i strategije za redukovanje i rešavanje konflikata. On se zalaže za optimiziranje konflikta.

Osnovne karakteristike konflikata u organizaciji su:

- konflikt je posledica isticanja sopstvenih interesa i neuvažavanja interesa drugih,
- mogući izvori konflikata u organizaciji su organizacione ili međuljudske prirode,
- posledice konflikata su značajne, konflikti utiču na organizacionu efikasnost i uspeh preduzeća,
- konflikte treba kontrolisati tako što će se menadžeri baviti upravljanjem konfliktima,
- menadžerske tehnike za upravljanje konfliktima biće efikasne ako su u skladu sa prirodom, vrstama, i posledicama konfliktata.

[32] Grinberg, B., Baron, R. A., Ponašanje ljudi u organizacijama, Želnid, Beograd, 1998, str. 389.

Koalicija je posledica pojava konflikta. To je reakcija ili odgovor na nastalu konfliktu situaciju. Ona se obrazuje udruživanjem dva ili više članova grupe, da bi ostvarili određeni cilj. Smisao udruživanja je da se udruže snage, sredstva i moć kako bi se ojačala pozicija za suprotstavljanje ostalim članovima grupe. Koalicije mogu biti metod za unapređenje organizacije, ali i destruktivan metod.

3.1.2. Zašto nastaju konflikti

Razlikuje se dve vrste uzroka za pojavu konflikata u organizaciji: personalne i organizacione.[33]

Personalni uzroci potiču iz osobina ličnosti pojedinaca koje, kada se pojedinci u organizaciji nađu u interakciji sa drugim ljudima, utiču na prirodu međuljudskih odnosa. U osnovi, međuljudski odnosi mogu biti odnosi poverenja, tolerancije, i saradnje, ili suprotno tome, odnosi netrpeljivosti, sumnjičavosti i mržnje. Personalne konflikte moguće je grupisati u nekoliko grupa:

- Iskrivljena percepcija druge strane. Percepcija je subjektivna slika stvarnosti i zbog toga često dolazi do pogrešnog tumačenja tuđeg ponašanja. Atribucija je proces zaključivanja o nečijim tuđim uzrocima ponašanja, namerama ili akcijama.
- Greške u komunikaciji. Do grešaka u komunikaciji između zaposlenih i menadžmenta može doći zbog ralika u sposobnostima slušanja, ili zbog filtriranja informacija odozgo na dole i odozdo na gore, ili zbog nerazumevanja informacionih poruka. Ove greške utiču na pojavu dezinformacija, glasina, spletki i ogovaranja.
- Nepoverenje između ljudi u organizaciji. Poverenje je osnovna dimenzija dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji, koja se razvija i učvršćuje između ljudi koji duže vreme rade zajedno i dele isti sistem vrednosti i verovanja, koji dolaze do izražaja kako u dobrim tako i u lošim periodima u poslovanju organizacije. Sledećih pet dimenzija su važne za izgradnju poverenja: integritet, kompetentnost, konzistentnost, lojalnost i otvorenost.
- Lične osobine pojedinaca. Ljudi ulaze u konflikte i zato što im se određene osobe ne dopadaju ili ne odgovaraju na bilo koji način.

[33] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B., Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 351-353.

Kada su dve osobe različitih ličnosti tako da se ne podnose, a prinuđeni su da rade i da budu zajedno, mora doći do konflikata.

Organizacioni uzroci konflikata su posledica karakteristika dizajna organizacije, ograničenih resursa za koje se bore svi u organizaciji i karakteristika organizacionih sistema, kao što su sistem nagrađivanja, sistem donošenja odluka i sistem planiranja i budžetiranja. Osnovni organizacioni uzroci konflikata su:

- međuzavisnost u procesu rada. Kada jedan član organizacije ne može da počne obavljanje svoga posla dok drugi ne završi ili kada pojedinac u organizaciji kvalitetom svoga posla utiče na obavljanje posla njegovog kolege izvesno je da će se između njih, kad tad, pojaviti konflikti. Kašnjenje ili nekvalitetno obavljanje posla onoga ko u poslovnom procesu prvo obavlja aktivnosti direktno ugrožava interese onoga ko obavlja sledeće aktivnosti, što čini neminovnost konflikta.
- Diferenciranost organizacionih jedinica i inkopatibilnost operativnih ciljeva. Specijalizacijom organizacionih jedinica za obavljanje određenih vrsta poslova (npr. proizvodnja, finansije, marketing) između njih se stvaraju velike razlike koje se u svakodnevnom radu ispoljavaju kao razlike u načinu rada, ciljevima i kulturi. Izdiferenciranost jedinica za jakim granicama između njih, kao i razlike u njihovim operativnim ciljevima dovode do pojave horizontalnog konflikta.
- Ograničeni resursi. Resursi u organizaciji simbolizuju moć i uticaj. Uobičajena je situacija da organizacione jedinice i njihovi menadžeri traže što više sredstava za sebe. Na taj način prvobitno budžetom predviđena sredstva nikad nisu dovoljna. Traženje dodatnih sredstava odnosi se ne samo na finansijska sredstva, već i na druge resurse, kao što su: informaciona tehnologija, zahtev za prijem novih ljudi, za preraspodelu postojećih eksperata i drugo. Oskudica i ograničenost resursa utiču na nezadovoljstvo i pojavu konflikata.
- Sistem nagrađivanja. Konflikt nastaje zbog nekonzistentne strukture nagrada, na primer po različitim sektorima. Ljudi imaju prirodnu potrebu da se porede međusobno u istoj grupi, ali i između grupa. Standardizovanjem kriterijuma moguće je postići da eventualne razlike budu argumentovane i prihvatljive.
- Distribucija moći. Nejednaka distribucija moći uzrokuje pojavu vertikalnog konflikta.

Različito pozicionirane organizacione jedinice imaju nejednaku raspodelu moći, što su dalje od korporativnog vrha to im je moć manja. Zbog nejednake distribucije moći nastaje konflikt između viših i nižih organizacionih nivoa.

- Organizacione nejasnoće i propusti. Nedovoljno jasna podela rada ili delegiranje autoriteta stvaraju osnovu za konflikt. Kada se u organizaciji ne zna šta je čiji posao, ko je za šta odgovoran, kada je nizak nivo formalizacije konflikti su neizbežni.

Konflikt može imati pozitivne i negativne uticaje na organizacione performanse, u zavisnosti od nivoa, odnosno intenziteta konflikata i načina na koji se upravlja konfliktnom situacijom. Moguće su tri situacije odnosa nivoa konflikata i organizacionih performansi:[34]

- *Optimalan nivo* – funkcionalan je i vodi ka ostvarenju organizacionih performansi. Organizacija je orijentisana na visoka dostignuća, inovacije i promene.
- *Suviše nizak nivo* – nedostaje potencijal za sukob ideja, inovacije i prilagođavanje promenama u okruženju, ukazuje da je organizaciju zahvatila stagnacija, apatija i učmalost. Organizacija je disfunkcionalna i karakteriše je opšti pad performansi.
- *Suviše visok nivo* – rezultira poremećajem u izvršavanju aktivnosti, otežanom komunikacijom. Sve to proizvodi disfunkcionalnost i ugrožava opstanak organizacije.

[34] Popović, Z., *Timski rad: izgradnja timova visokih performansi*, Regionalna privredna komora, Novi Sad, 2008, str. 60.

3.1.3. Upravljanje konfliktima

Kreativni i intelektualni konflikti mogu biti zdravi. Kada se članovi ne slažu povodom rezultata, tumačenja, pristupa i filozofija, i kada raspravljaju o sopstvenim razlikama na zdrav, konstruktivan način, mogu da ostvare izvanredne rezultate. S druge strane konflikt, kojim se nije upravljalo može da potkopa napor tima i njegov zajednički cilj. Potrebno je intervenisati brzo kad je potrebno.[35]

Kada se sukob u stvaralačkom procesu otme kontroli ili dospe u ćorsokak, članovi tima vuku svako na svoju stranu. Treba reagovati odmah, usmeravajući članove na značaj zajedničkog cilja, kako bi tim opstao i ne bi pretrpeo štetu. Ovime se potvrđuje još jedna posebna hipoteza a to je da *„ukoliko se na vreme ne krene sa rešavanjem konflikata u timu, veće su šanse da se takav tim raspadne, a organizacija pretrpi štetu“.* Ukoliko ne postoji mogućnost da se ponovo uspostavi funkcionisanje tima, treba potražiti mišljenje trećeg lica, stručno mišljenje nekoga ko je izvan tima ili pronaći podatak koji će razrešiti problem. Važno je pokušati testirati ideju ili model da bi se rešile nesuglasice koje su ometale napredak.[36]

Potrebno je upravljati nekreativnim sukobima. Lični ili sukobi koji imaju koren u želji za vlašću mogu da budu mnogo destruktivniji nego kreativni konflikti, koji se odnose na različita stvaralačka rešenja. Nesposobnost ili nevoljnost da se sagleda konflikt otvoreno može biti jedna od najvećih prepreka za timski napredak. Ako ostavimo predmet po strani zato što smo zabrinuti da će neko biti povređen, tim neće biti u stanju da krene ka sledećem zadatku. Nerazrešeni konflikti će pogoršati stanje i čak mogu potpuno da zaustave rad tima.[37] Potrebno je otkriti osnovni razlog konflikta. Da bi se suočili sa konfliktom, mora stvarno da postoji želja da se otkrije šta ga je izazvalo. I spoljašnji i unutrašnji problemi mogu da se ispolje na razne načine u radnom okruženju. Ako možemo da odredimo pravi razlog ili uzrok konflikta, imamo veće šanse da ga rešimo.[38]

---

[35] Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) *"Ponašanje u organizacijama"*, Izdanje MATE, Zagreb, str. 307.
[36] Mladenović, M., (2011), *Timske bolesti*, časopis Profit. Dostupno na: http://www.hart.rs/downloads/clanak_timske_bolesti.pdf (Preuzeto dana 15.05.2015)
[37] Horvatin, T., Upravljanje konfliktima – kako uspešno riješiti probleme u timu, dostupno na: http://www.ekonomskiportal.com/upravljanje-konfliktima-kako-uspjesno-rijesiti-probleme-u-timu/, (Preuzeto dana: 15.05.2015)
[38] Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) *"Ponašanje u organizacijama"*, Izdanje MATE, Zagreb, str. 308.

Ujediniti frakcije – Frakcija nastaje kada se podgrupa otcepi od tima kao celine. Podgrupa ima težnju da prihvata drugačije filozofije ili procedure nego tim kao celina. Ukoliko nema volje da se pregovara ili postigne konsenzus, to će podeliti tim i onemogućiti njegovo dalje funkcionisanje. Frakcije se formiraju kada:[39]

- neki ljudi smatraju da su pametniji, vredniji ili bolji od drugih,
- sistem nagrađivanja se smatra nejednakim,
- jedna grupa ljudi ima veću moć nego druga,
- postoji moćna „stara garda“, grupa koja oseća da ima posebne privilegije,
- postoje razlike u položaju,
- geografska podela odvaja ljude (npr. terenska uprava protiv glavne uprave)
- vođa favorizuje svoje bivše odeljenje (ili pokazuje lojalnost izvan tima).

Podeljenost na frakcije može da uništi sve za šta se tim zalaže. Vođa mora da prepozna tu pojavu, razume izvore i razloge i učini sve što je u njegovoj moći da eliminiše ili smanji negativan uticaj frakcija. Treba voditi računa da se ne ostavi utisak naklonjenosti bilo kojoj grupi. Ključ rukovanja i ponovnog sjedinjavanja frakcija je u tome da se bude objektivan i podjednako pravičan i prema frakcijama i prema celom timu.

3.1.4. Posledice konflikata

Posledice konflikata mogu da budu gledano na individualnom i grupnom nivou pozitivne i negativne. Na individualnom nivou pozitivni efekti konflikta su:[40]

- dodatna motivacija pojedinaca koji se zalažu da strani sa kojom su u sukobu pokažu da mogu da ostvare bolje rezultate;
- poboljšava rad i dolazi do bolje komunikacije kako bi se druga strana u konfliktu informisala o svemu postignutom.

Na individualnom nivou negativni efekti konflikta ogledaju se u sledećem:

- negativne emocije i stres, što otežava rešavanje problema i polje sukoba prenosi sa poslovnog na lični plan,
- otežava komunikacije između pojedinaca, što produbljuje sukob;

[39] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), *Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima*, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 27.
[40] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), *Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima*, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 28.

- prenošenje pažnje na nebitne stvari, čime se uzalud troši vreme i energija, a samim tim i ne postižu očekivani rezultati.

Pozitivni grupni efekti su:[41]

- otkrivanje problema – kada je konflikt otvoren, lakše može da se otkrije priroda problema i krene u njegovo rešavanje,
- inovacije i promene – sučeljavanje mišljenja, suprotstavljanje stavova i slobodno iznošenje ideja su pojave koje remete postojeće stanje u organizaciji i iniciraju promene, tako da se organizacija menja i prilagođava okruženju,
- kohezivnost i privrženost – konflikti između grupa ili organizacionih jedinica vodi „zbijanju redova“, jačanju veza između članova i povećanju njihove privrženosti grupi da bi zajedničkim snagama rešili problem,
- konflikti često predstavljaju znak da su organizaciji potrebne promene.

Negativni efekti na grupnom nivou ogledaju se u vidu:[42]

- jačanja autokratskog liderstva i kontrole da bi se grupa u konfliktu čvrsto usmeravala.
- stvaranje negativnih stereotipova o protivničkoj strani – strane u konfliktu stvaraju iskrivljenu percepciju o onoj drugoj,
- naglašavanje emocija umesto razuma prilikom odlučivanja – alternativa se odbija iz razloga jer je predložena od strane onoga sa kime imamo konflikt,
- narušava se normalno funkcionisanje organizacije jer u slučaju pojave konflikta članovi troše vreme kako bi rešili konflikte, umesto u završavanje sopstvenih zadataka.

Da li će organizacija imati više koristi ili štete od nastalih konflikata zavisi od toga koliko menadžment uspešno upravlja konfliktima. Različite vrste konflikata zahtevaće različite strategije za njihovo rešavanje.

[41] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), *Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima*, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 29.
[42] Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) *"Ponašanje u organizacijama"*, Izdanje MATE, Zagreb, str. 316.

3.1.5. Rešavanje sukoba i konflikata

Kako će konflikti biti rešeni zavisi od toga na koji način se oni ispoljavaju, kao i koji tip konflikta je u pitanju. Konflikti treba da se rešavaju na primeren način, kako bi se podstakli pozitivni efekti. Način na koji se pristupi rešavanju konflikta pokazaće da li će konflikt potpuno rešen ili samo će biti samo delimično rešen ili možda njegovo rešavanje odloženo za neko drugo vreme. Postoji nekoliko strategija koje se koriste za rešavanje konflikta:[43]

Strategija pregovaranja – dolazi do neposrednog kontakta i komuniciranja između strana u konfliktu. Postoji veći broj taktika koje se mogu koristiti pregovaranjem da bi se rešili problemi:

- *diskusija licem u lice* – omogućava da se uspostavi međusobno poverenje kao osnova za pregovaranje,
- *ubeđivanje* – podrazumeva korišćenje različitih sredstava i načina za pridobijanje partnera i osvajanje pozitivne pozicije,
- *obmanjivanje* – način rešavanja sukoba putem lažnih podataka i argumenata,
- *pretnja* – zasnovana je na zastrašivanju od strane koja ima poziciju i moć, a suprotstavljenoj strani ukazuje se na posledice ukoliko ne prihvati rešenje,
- *obećanje* – strana koja ima autoritet i moć uverava drugu stranu da će obećanje biti ispunjeno,
- *ustupci* – stvara se atmosfera dobre volje i spremnost da se problem reši, računajući da će popuštanjem jedne strane popustiti i druga.

Ishod pregovaranja je kompromis do čijeg uspostavljanja dolazi nakon više faktora, a zavisi od same prirode i jačine konflikta, mogućnosti za sporazumevanjem. Personalne karakteristike pojedinca, takođe, bitno utiču na proces pregovaranja.

Strategija nadređenog cilja – cilj je da se strane u sukobu dogovore oko nekog višeg cilja koji se razlikuje od pojedinačnih ciljeva svake strane u sukobu.

[43] Lekić, S., Mandić, S., (2012), *Poslovne komunikacije*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 141.

Ideja je u tome da težina zajedničkog problema zaokupi pažnju sukobljenih strana kako bi one nakon rešavanja problema od opšteg dobra shvatile koliko su njihovi pojedinačni interesi bili zanemarljivi.

Strategija intervencije treće strane – koristi se u slučajevima kad pregovori zapadnu u ćorsokak. Najčešći oblici intervencije su posredovanje i arbitraža. U posredovanju medijator (treća strana) dovodi u vezu sukobljene strane, pojašnjava im problem, unapređuje komunikacije između njih, nudi određene preporuke za rešavanje problema i na taj način stvara preduslove za rešenje problema. Medijator nema ovlašćenje da nameće rešenje problema. Postoje četiri oblika arbitraže: *obavezujuća* (obe strane unapred se slažu da prihvate nametnute odredbe); dobrovoljna (obe strane odbijaju da prihvate preporučeno rešenje); *konvencionalna* (arbitar može da predloži bilo kakav paket odredbi za rešenje); i *konačna* (arbitar bira jednu između konačnih ponuda koje su protivnici izneli).[44]

Strategija stimulisanja konflikata – ova strategija polazi od toga da povećanje intenziteta konflikta dovodi do krizne tačke. Osnovni uzroci neslaganja se razjašnjavaju i povećava se motivacija za traženjem efektivnih i integrativnih rešenja. Umesto da tinjaju ispod površine, konflikti izlaze na videlo i mogu da se razreše na zadovoljstvo aktera.

3.2. Konflikti kao deo organizacione kulture

Definicija konflikta predstavljena je kao sukob dve osobe ili dve grupe iz određenih razloga. S obzirom da se konflikt razvija između dve strane, to bi značilo da one moraju da komuniciraju u vezi sa problemom koji je uzrok konflikta. Ljudi obično postanu svesni konflikta tek kada se pojavi neslaganje koje je vidljivo u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji između članova. Iznošenjem različitih razmišljanja i viđenja problema, mogu se doneti kvalitetne odluke i zadovoljiti međusobni odnosi. Ovakvi konflikti se nazivaju konstruktivnim. Međutim, kada se spomenu konflikti, uglavnom se misli na one loše, destruktivne konflikte. Kao što je već rečeno, u sukobu učestvuju osobe koje veruju da imaju suprotstavljene ciljeve, ideje i potrebe.

[44] Lekić, S., Mandić, S., (2012), *Poslovne komunikacije*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 141.

Međutim, sem njih u konfliktu mogu učestvovati posrednici ili pregovarači, koji imaju ulogu da pomognu sukobljenim stranama u postizanju sporazuma. U organizaciji se konflikti mogu pojaviti, sem unutar grupe i između grupa. Razlikuje se:[45]

- intragrupni konflikt – nastaje unutar jedne grupe, jer članovi grupe mogu imati različita očekivanja, vrednosti, prioritete u rešavanju zadataka i sl.
- Intergrupni konflikt – nastaje između dve ili više grupa. Odeljenja ili poslovne jedinice najčešće dolaze u konflikt zbog ograničenih resursa kompanije, percepcije u vezi sa pravcem razvoja kompanije, politikom itd.

Ako se proba sa utvrđivanjem suštine konflikta, videće se da je ona u ljudskim strahovima, potrebama i željama.

3.2.1. Veštine komuniciranja u konfliktu

Kada dođe do konflikta, poželjno je da učesnici poseduju neke od sledećih veština koje će im pomoći u rešavanju konflikta:[46]

- *slušanje i učenje* – aktivno slušanje je važno u konfliktu, zato što omogućuje da se sazna više o potrebama i osećanjima drugih, kao i viđenju problema druge strane,
- *diplomatično ponašanje*. Ono se u komunikaciji odnosi na oblikovanje poruke na način koji će manje iritirati drugu stranu, smanjiti pretnje itd. Oblikovanje poruke primenom verbalne diplomatičnosti omogućava da se kaže upravo ono što se želi, a da se ne intizivira problem.
- *Fleksibilnost* – Ona predstavlja takvo ponašanje koje se prilagođava konkretnoj situaciji. To takođe znači i sposobnost oblikovanja poruke na različite načine, za različitu publiku, kao i oblikovanje situacije, kako bi se povećala verovatnoća da ideje budu shvaćene.

Važno je planirati kako će se komunicirati tokom konflikta, kako bi se kreirala klima podrške.

[45] Šušnjar, G., Zimanji, V., (2005), *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 119.
[46] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), *Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, medjusobnim odnosima i konfliktima*, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 31.

Konflikt treba koristiti kako bi se ojačali odnosi sa drugom stranom, samim tim ne treba se povlačiti iz konflikta, niti ga izbegavati. Treba biti oprezan sa tim šta se govori i način na koji se govori. Ne treba davati brze i oštre odgovore. Takođe, treba sumirati ono o čemu se diskutovalo i napraviti planove za nastavak diskusije, ako vreme onemogućava trenutno dolaženje do rešenja.

3.2.2. Metode rešavanja konflikata

Ako se konflikt dogodi, da bi se stvari ponovo dovele na svoje mesto, potrebno je učiniti određene korake. Jedan od načina je da zaposleni zajednički rade na razvijanju skupa unapred određenih ciljeva, za koje se svi slažu da će biti međusobno korisni. Kao arbitar pojavljuje se osoblje koje ima ulogu pomiritelja koji će uticati na smanjivanje konflikata. Neke od metoda koje se koriste za rešavanje konflikata su:[47]

- ***Upoznavanje sagovornika.*** Traženje „slabe tačke“ sagovornika kako bi mogla da se iskoristi i da se ostvari „pobeda“. Ovaj metod doprinosi odvijanju produktivne komunikacije.
- ***Konstruktivna rasprava.*** Rasprava može dovesti do rešavanja konflikta u onoj situaciji u kojoj na kraju dolazi do rešenja problema. Za konstruktivnu raspravu, neophodna je spremnost za slušanje i razumevanje pozicije rivala.
- ***Pretnje i prisile.*** Pretnje i prisile predstavljaju metod koji koristi strana u sukobu koja ima argumente na svojoj strani. To nije efikasna metoda je dolazi do kontrapretnje, što može samo još više da pojača konflikt.
- ***Uvođenje sudije.*** Sudija se javlja kao prihvatljivo rešenje u situacijama kada su razlike između sukobljenih strana nepremostive.
- ***Stvaranje koalicije.*** Slabije strane u konfliktu udružuju se protiv jačih rivala, kako bi ih pobedili. Ovakve koalicije, po pravilu su nestabilne, traženje novih traje neprekidno i ugrožava se jedinstvo grupe i organizacije.
- ***Utvrđivanje nadređenih ciljeva.*** Nastojanje da se ukaže sukobljenim stranama da u njihovom sukobu ima mesta samo za ono što je u skladu sa osnovnim ciljevima organizacije.

[47] Filipović, V., Kostić-Stanković, M., *Odnosi s javnošću*, FON, Beograd, 2008, str. 90.

- ***Kompromis.*** Za postizanje kompromisa potrebno je odricanje svih strana u konfliktu od svojih interesa i poštovanje interesa druge strane u konfliktu.
- ***Konfrontacija.*** Koristi se u situacijama kada postoji apatija, pa se konflikt prevodi u fazu višeg intenziteta, da bi se učesnici ohrabrili da postignu konstruktivno rešenje.
- ***Povlačenje.*** Kada konflikt postane suviše intenzivan ili destruktivan primenjuje se metod „pametniji popušta".

Međutim, ako su stavovi i interesi dijametralno suprotni, tada treba ubedljivo iznositi argumente za svoje stanovište i poziciju. Pri tome treba se držati osnovnih principa rasprave bez konflikata:[48]

- pokazati interesovanje za stavove rivala (aktivno slušanje)
- napadati problem a ne osobu,
- poštovati sagovornika,
- iskazati samopouzdanje.

3.2.3. Upravljanje konfliktima

U shvatanjima ljudi konflikt se javlja u negativnoj konotaciji. Naravno, pojam konflikta se u širem smislu vezuje za pojavu nasilja ili neki ratni sukob, pa ovakvo negativno shvatanje konflikta i ne treba uzeti sa čuđenjem. Čak i oni konflikti koji su u svojoj suštini nenasilni, nose u sebi određenu dozu nelagodnosti. Svako ko posmatra konflikt sa negativne strane, nastojaće da ga izbegne, jer će osećati određeni strah. Konflikti sa sobom mogu nositi razne brige i stresna stanja, ali s druge strane mogu i delovati inspirativno, podstaći na razvoj, učenje, promene. Ako se već konflikt ne može izbeći, potrebno je iznaći načine kako se sa njim nositi. Umesto razmišljanja o tome kako se ponašati u nekom konfliktu, bolje je potruditi se i pronaći rešenje za nastali konflikt.

Problemi koji se uglavnom pojavljaju u konfliktnim organizacijama su:

- *kada sukobljene strane u konfliktu izbegavaju sučeljavanje*. Često se konflikt posmatra kao neprijatna borba, koja bi želela da se izbegne.

[48] Filipović, V., Kostić-Stanković, M., *Odnosi s javnošću*, FON, Beograd, 2008, str. 91.

To može biti štetno, zato što uglavnom vodi većim problemima u budućnosti. Obično je bolje prodiskutovati razlike.

- *kada se učesnici u konfliktu međusobno okrivljuju*. Ljudi uzrok konflikta mogu tražiti u ponašanju i karakteru druge osobe.
- *kada sukobljene strane u konfliktu prihvataju strategiju „dobitnik-gubitnik".* Ovo je jedan od najčešćih problema kod konflikta. Fokusiranje ka ciljevima je jedan od najčešćih problema kod konflikta. Fokusiranje ka ciljevima od kojih će obe strane imati korist može pomoći u izbegavanju primene strategije dobitnik-gubitnik.

Prvi korak u upravljanju konfliktom bio bi identifikovanje konflikta. Konflikt se može identifikovati postavljanjem sledećih pitanja:

1. Da li su članovi grupe svesni da konflikt postoji?
2. Da li se članovi grupe raspravljaju oko suprotstavljenih ciljeva?
3. Da li su u pitanju retki resursi?
4. Da li članovi grupe zavise jedni od drugih u rešavanju konflikta?

Nakon što se identifikuje konflikt, važno je postaviti odgovarajuću klimu. Klima u kojoj se upravlja konfliktima je veoma važna. Grupe bi trebalo da izbegavaju defanzivnu klimu, koju karakterišu: osuđivanje i kritikovanje drugih članova grupe, nametanje volje jednog člana grupe drugim članovima, pokazivanje radnodušnosti prema onome što se dešava u grupi i nedostatak obavezivanja ka ciljevima grupe, pokazivanje dominantnosti i nespremnost da se drugi saslušaju.[49] Grupe bi trebalo da podstiču klimu podrške, koju karakterišu: prezentovanje ideja ili mišljenja, fokusiranje pažnje ka zadatku, iskrena i otvorena komunikacija, razumevanje drugih, postavljanje pitanja članovima grupe kako bi se saznalo njihovo mišljenje, izražavanje spremnosti da se saslušaju ideje ostalih članova. Kad je rešen problem klime, može se početi sa rešavanjem konflikta.[50] Stilovi upravljanja konfliktima predstavljaju načine na koje se pristupa konfliktima. Stil može biti takmičarski, kada ljudi nastoje da pobede u konfliktu, ili kolaborativni, kada žele da kroz saradnju reše konflikt.

[49] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), *Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, medjusobnim odnosima i konfliktima*, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 35.
[50] Robbins, S. P., (2008), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, str. 130.

Ako su ravnodušni, indiferentni prema konfliktu, onda je stil verovatno vezan za izbegavanje, ali ako prate šta se dešava i spremni su da se prilagođavaju novonastaloj situaciji, onda je prilagodljiv.

Međutim, kao dve osnovne strategije može se definisati:[51]

- glasanje i
- pregovaranje.

Glasanje je strategija koja se sve više izbegava s obzirom na to da nema pravog rešenja konflikta, već samo pobeda većine. Strategija koja se danas uglavnom primenjuje u rešavanju konfliktu je pregovaranje, gde se do rešenja dolazi kroz kompromise na obe strane. Pregovaranje je danas toliko razvijena veština i toliko je aktuelno u svakodnevnim situacijama, da se razvilo u posebnu disciplinu i mnogi ga izučavaju kao poseban predmet.

Upravljanje konfliktima se sve češće proučava kao oblast poslovnih komunikacija. Ovoj oblasti se posvećuje dosta pažnje kroz brojna predavanja i treninge kroz koje se žele unaprediti veštine komunikacije u organizaciji, prepoznavanje različitih problema u interpersonalnim odnosima i pokušaj njihovog rešavanja.[52] Vremenom je konflikt prešao iz jedne negativne konotacije u potpuno neutralan status, koji se posmatra u odnosu na način na koji se upravlja – dobro ili loše. Ako postoji konflikt, to ne znači da taj konflikt predstavlja problem, ali konflikt koji nema rešenje zaista jeste problem. Uzroci izbijanja konflikata mogu biti višestruki, a podeljeni su u dve kategorije: subjektivni i objektivni. Objektivni su vezani za one razloge koji konflikt povezuju sa različitim uverenjima, vrednostima, činjenicama. S druge strane, subjektivni uzroci izbijanja konflikta su strah, briga, stresna stanja, nepoverenje.

Upravljanje konfliktima započinje mapiranjem istih, a ova tehnika pruža podatke o uzrocima nastanka konflikta, akterima konflikta, njihovim stavovima, iskustvu, različitim shvatanjima konfliktne situacije.

[51] Đokić, A., (2005), *Korporativna kultura i efikasnost poslovanja*, KIZ „Centar“, Beograd, 2005, str. 70.
[52] Đokić, A., (2005), *Korporativna kultura i efikasnost poslovanja*, KIZ „Centar“, Beograd, 2005, str. 71.

Ovom tehnikom dobija se dosta jasna situacija, na osnovu koje se može dalje delovati. Upravljanje konfliktima ima za cilj da obuči aktere da primenjuju različite stilove ponašanja u konfliktu, shodno datoj situaciji. Upravljanje konfliktima ne znači automatski i njihovo rešavanje ili eliminisanje. Radi se samo o procesu koji se usavršava.Kreativni i intelektualni konflikti mogu biti zdravi. Kada se članovi ne slažu povodom rezultata, tumačenja, pristupa i filozofija, i kada raspravljaju o sopstvenim razlikama na zdrav, konstruktivan način, mogu da ostvare izvanredne rezultate. S druge strane konflikt, kojim se nije upravljalo može da potkopa napor tima i njegov zajednički cilj. Potrebno je intervenisati brzo kad je potrebno.[53]

Kada se sukob u stvaralačkom procesu otme kontroli ili dospe u ćorsokak, članovi tima vuku svako na svoju stranu. Treba reagovati odmah, usmeravajući članove na značaj zajedničkog cilja, kako bi tim opstao i ne bi pretrpeo štetu. Ovime se potvrđuje još jedna posebna hipoteza a to je da „*ukoliko se na vreme ne krene sa rešavanjem konflikata u timu, veće su šanse da se takav tim raspadne, a organizacija pretrpi štetu".* Ukoliko ne postoji mogućnost da se ponovo uspostavi funkcionisanje tima, treba potražiti mišljenje trećeg lica, stručno mišljenje nekoga ko je izvan tima ili pronaći podatak koji će razrešiti problem.

Važno je pokušati testirati ideju ili model da bi se rešile nesuglasice koje su ometale napredak.[54] Potrebno je upravljati nekreativnim sukobima. Lični ili sukobi koji imaju koren u želji za vlašću mogu da budu mnogo destruktivniji nego kreativni konflikti, koji se odnose na različita stvaralačka rešenja. Nesposobnost ili nevoljnost da se sagleda konflikt otvoreno može biti jedna od najvećih prepreka za timski napredak. Ako ostavimo predmet po strani zato što smo zabrinuti da će neko biti povređen, tim neće biti u stanju da krene ka sledećem zadatku. Nerazrešeni konflikti će pogoršati stanje i čak mogu potpuno da zaustave rad tima.[55] Potrebno je otkriti osnovni razlog konflikta. Da bi se suočili sa konfliktom, mora stvarno da postoji želja da se otkrije šta ga je izazvalo.

[53] Grinberg, Dž., Braun, R., (2001*) "Ponašanje u organizacijama"*, Izdanje MATE, Zagreb, str. 307.
[54] Mladenović, M., (2011), *Timske bolesti*, časopis Profit. Dostupno na: http://www.hart.rs/downloads/clanak_timske_bolesti.pdf (Preuzeto dana 15.05.2015)
[55] Horvatin, T., Upravljanje konfliktima – kako uspešno riješiti probleme u timu, dostupno na: http://www.ekonomskiportal.com/upravljanje-konfliktima-kako-uspjesno-rijesiti-probleme-u-timu/ (datum preuzimanja 15.05.2015)

I spoljašnji i unutrašnji problemi mogu da se ispolje na razne načine u radnom okruženju. Ako možemo da odredimo pravi razlog ili uzrok konflikta, imamo veće šanse da ga rešimo.[56]

Ujediniti frakcije – Frakcija nastaje kada se podgrupa otcepi od tima kao celine. Podgrupa ima težnju da prihvata drugačije filozofije ili procedure nego tim kao celina. Ukoliko nema volje da se pregovara ili postigne konsenzus, to će podeliti tim i onemogućiti njegovo dalje funkcionisanje. Frakcije se formiraju kada:[57]

- neki ljudi smatraju da su pametniji, vredniji ili bolji od drugih,
- sistem nagrađivanja se smatra nejednakim,
- jedna grupa ljudi ima veću moć nego druga,
- postoji moćna „stara garda“, grupa koja oseća da ima posebne privilegije,
- postoje razlike u položaju,
- geografska podela odvaja ljude (npr. terenska uprava protiv glavne uprave)
- vođa favorizuje svoje bivše odeljenje (ili pokazuje lojalnost izvan tima).

Podeljenost na frakcije može da uništi sve za šta se tim zalaže. Vođa mora da prepozna tu pojavu, razume izvore i razloge i učini sve što je u njegovoj moći da eliminiše ili smanji negativan uticaj frakcija. Treba voditi računa da se ne ostavi utisak naklonjenosti bilo kojoj grupi. Ključ rukovanja i ponovnog sjedinjavanja frakcija je u tome da se bude objektivan i podjednako pravičan i prema frakcijama i prema celom timu.

3.2.4. Stilovi upravljanja konfliktima

Stil upravljanja konfliktom koji će se koristiti zavisiće u mnogome od situacije kao i od vrste konflikata.[58] Najčešće korišćen je integrativni stil, on je često prihvatljiv za sve strane, jer ih u velikoj meri podjednako poštuje. Takođe, skreće se pažnja i na moralno ponašanje u konfliktima i koliko je prisutan etički odnos u samom konfliktu. Svakako, to će se prosuditi u zavisnosti od situacije.

[56] Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) *"Ponašanje u organizacijama"*, Izdanje MATE, Zagreb, str. 308.
[57] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), *Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima*, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 27.
[58] Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 198.

O tome koliko se svi zaposleni moralno ponašaju i doprinose uspehu organizacije, brigu treba da preuzmu menadžeri. Postoji pet stilova upravljanja konfliktima:[59]

1. **Saradnja (integrativni stil)**: postiže se saradnja među sukobljenim stranama. Saradnja se ostvaruje međusobnom komunikacijom, otvorenošću, razmenom mišljenja, emocija, analiziraju se uzroci izbijanja konflikta, a obe strane su spremne da se pronađe najbolje moguće rešenje konflikta. Svaka strana prihvata svoju odgovornost u konfliktu, ali u isto vreme se trudi da ga reši. Ovaj stil je karakterističan za složene probleme gde je samo zajedničkim delovanjem moguće rešiti nastale probleme. Karakteristika ovog stila upravljanja konfliktima je i tzv. win-win situcaija iz koje obe strane izlaze kao pobednici. Saradnja kao stil je značajna pri projektovanju strategija organizacije i planiranja na duži rok.

2. **Prilagođavanje**: predstavlja stil upravljanja konfliktima gde se više gleda korist suprotne strane u konfliktu, odnosno jedna strana se trudi na međusobne razlike svede na minimum, kako bi druga strana bila zodovoljena. U ovom slučaju razmena ideja donosi samo novu raspravu i ne nudi preko potrebno rešenje. Bez obzira što se saradnja kao stil preporučuje češće, nekad je stil prilagođavanja najbolja moguća opcija kojom se može upravljati konfliktom. Ovaj stil se može koristiti ako se proceni da je suprotno mišljenje ispravno, odnosno kada je poteškoća oko kojeg je nastao konflikt za drugu stranu od mnogo većeg značaja. Takođe, ako je namera da se kasnije izvuče određena korist ili je pozicija u kojoj se nalazimo slaba, stil prilagođavanja se čini najprikladnijim za upravljanje konfliktima u datom trenutku.

3. **Nadmetanje (dominirajući stil)**: vezuje se za win-lose strategiju, odnosno kad jedna strana želi da ostvari nadmoć nad drugom stranom. Ovaj stil se koristi kada jedna strana proceni da su joj ciljevi ugroženi ukoliko suprotna strana uspe da ostvari svoje ciljeve. Zbog toga želi na sve načine da ih odbrani. Ono što karakteriše ponekad ovaj stil su pretnje, kazne, zastrašivanje i koriste ih obično menadžeri, mada se može primenjivati i kad je suprotna strana u konfliktu agresivna i nedovoljno stručna.

[59] Dobrijević, G., (2010), *Stilovi upravljanja organizacionim konfliktom*, 6. Naučni skup sa međunarodnim ušešćem Sinergija, Univerzitet Singidunum, str. 292.

Ovaj stil je najbolji za određene konfliktne sutuacije, ako je potrebno sprovesti neke rutinske zadatke, kada je potrebno delovati brzo, tako da ga često primenjuju menadžeri.

4. **Izbegavanje**: kod ovog stila upravljanja konfliktima, problem se odlaže, strane se povlače iz sukoba i izbegavaju konflikt. Posebno se primenjuje ako se ustanovi da još uvek nije pravi trenutak za otvaranje konflikta i da se ne bi ništa postiglo s njim u datom momentu. Isto tako, konflikt se izbegava ako se proceni da bi se vodio oko nevažnih stvari, ali i ako bi se desilo da može da preraste u neki veći sukob.

5. **Kompromis**. Kompromis podrazumeva odricanje svih strana od početno zacrtanih cijeva, kako bi se postiglo zajednički prihvatljivo rešenje. Koristi se u situacijama kada obe strane u konfliktu imaju približno isti uticaj. Može dovesti do razmene ustupaka ili podele na pola. Gledajući sve stilove upravljanja konfliktima koji su opisani, može se izvesti zaključak, da se svaki od njih može primeniti u zavisnosti od konfliktne situacije koja se nametne u datom trenutku. Zbog toga je konflikt potrebno dobro mapirati. Svakako, u većem broju situacija najprilagodljviji je stil saradnje, odnosno integrativni stil. Savremeno poslovanje je danas nezamislivo bez uspešnog upravljanja konfliktima. To će za organizacije u budućnosti biti pravi izazov, jer se više ne pominje samo rešavanje konflikata, već je akcenat stavljen na njihovo upravljanje.

Menadžeri treba da budu osposobljeni da prepoznaju koji stil upravljanja da primene kod kojeg oblika konflikta.[60] U svakodnevnom poslovanju se pokazalo da su ponekad konflikti poželjni kako bi zaposleni razmenjivali među sobom različite ideje, kako bi svi bili aktivniji i postigla se veća efektivnost organizacije. U narednom poglavlju na primeru organizacije MUP-a Srbije, istražiće se koje stilove upravljanja konfliktima zaposleni najčešće primenjuju i kakva organizaciona kultura postoji u ovoj organizaciji.

[60] Dobrijević, G., (2010), Stilovi upravljanja organizacionim konfliktom, 6. Naučni skup sa međunarodnim ušešćem Sinergija, Univerzitet Singidunum, str. 294.

4. Istraživanje – Stilovi upravljanja konfliktima u MUP-u Srbije

4.1. Predmet istraživanja

Istraživanje se odnosi na zaposlene u MUP-u Srbije, ispituju se njihovi stavovi o međuljudskim odnosima, odnosno o nastajanju i upravljanju konfliktnim situacijama između zaposlenih. Očekivanja od ove ankete i odgovora koje su ispitanici dali, treba da pomogne odgovornima u MUP-u da na pravi način upravljaju konfliktima u timskom radu, sa ciljem očuvanja dobre organizacione kulture. Istraživanje je sprovedeno u toku aprila meseca 2015. godine, na uzorku od 31 osobe, koje su putem Interneta odgovarale na pitanja ankete.

4.2. Razlozi i predmet istraživanja

Razlog ovog istraživanja je da se kroz analizu rezultata ankete izvrši uvid u to da li u MUP-u Srbije postoje konflikti među zaposlenima, I u kojoj meri se zaposleni trude da konfilt prevaziđu da li se iu kom obimu narušava organizaciona kultura, kao i koliko konflikti mogu da utiču na izvršenje radnih zadataka. Cilj istraživanja je prikupljanje i analiza podataka na osnovu kojih će se dobiti informacije o tome kakva je organizaciona kultura u MUP-u i na koji način zaposleni rešavaju konfliktne situacije ukoliko do njih dođe.

4.3. Formulacija problema, okvirni plan istraživanja i razrada pitanja korišćenih u istraživanju

Obradjena anketa bazirana je na 18 pitanja od kojih su sva pitanja formulisana tako da se odgovori pružaju preko već ponuđenih odgovora. Okvirni plan istraživanja najviše se bazirao na ispitivanje koje stilove upravljanja konfliktima najviše koriste zaposleni u MUP-u Srbije i na koji način pristupaju svakom od njih. U anketi su korišćeni rezultati sledećih pitanja radi sagledavanja realnije slike o postupcima i ponašanju zaposlenih u konfliktnim situacijama.

4.4. Pretpostavke istraživanja (hipoteze)

Predpostavke od kojih će se polaziti u istraživanju su:

H1: Konflikti su neizbežan proces svakodnevnog poslovanja u kompaniji.

H2: Ukoliko među zaposlenima nema saradnje i razmene informacija, ni konflikt nije moguće rešiti na obostrano zadovoljstvo.

H3: Samo se dominacijom i nadmetanjem tokom konflikta mogu ostvariti zacrtani ciljevi.

H4: Izbegavanjem konflikata i pravljenjem kompromisa čuvaju se dobri odnosi u organizaciji.

4.5. Metodologija istraživanja

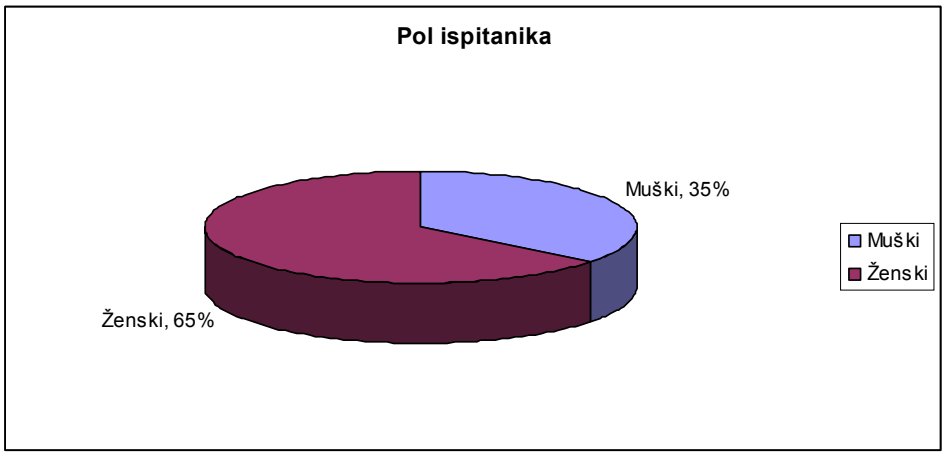
Izbor metoda koji je korišćen u ovom radu određen je prirodom problema i ciljem koji je iznet u okviru predmeta istraživanja. U radu će se koristiti kabinetski i empirijski metod analize. U skladu sa temom master rada proučiće se referentna literatura iz oblasti organizacione kulture i upravljanja ljudskim resursima, kao i upravljanja konfliktima u organizaciji.

4.6. Rezultati istraživanja

4.6.1. Osnovni podaci o ispitanicima

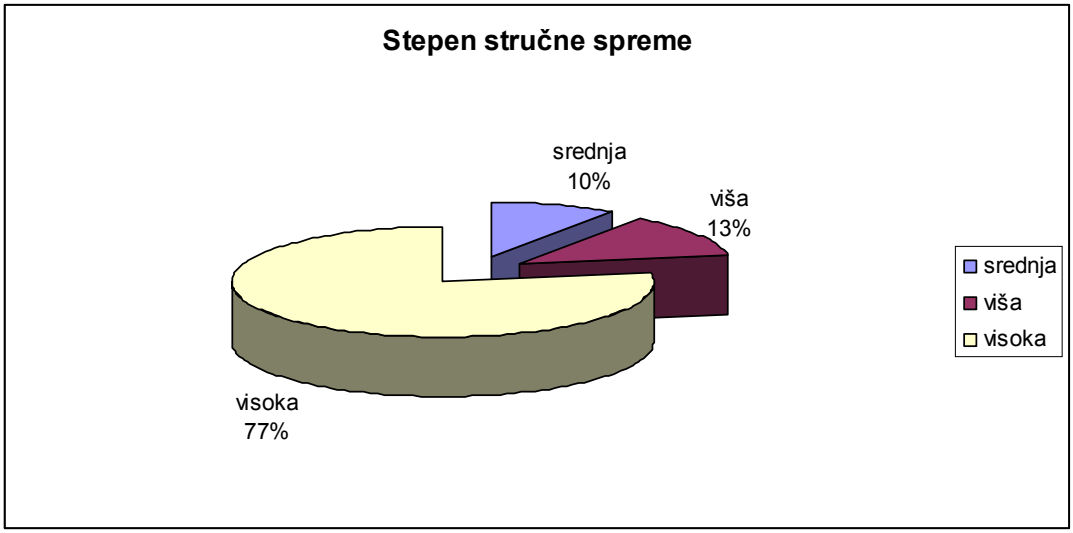
Na osnovu istraživanja iz obradjene ankete biće prikazani najznačajniji rezulti. Istraživanje u većoj meri obuhvata žene, njih 20, odnosno 65%, dok je među anketiranim muškarcima njih 11, odnosno 35%.

Grafik 4.6.1.1. Pol ispitanika



U istraživanju po rezultatima ankete koji su prikazani možemo uočiti da je najviše zastupljeno fakultetski obrazovanih zaposlenih, njih 77%, a 13% zaposlenih ima višu stručnu spremu, dok je sa srednjom školom, samo 10% ispitanih, odnosno troje ljudi, što pokazuje da je najveći broj ispitanika visoko obrazovan pa se može smatrati da se zaključci koji su izneseni u anketi mogu smatrati reprezentativnim.

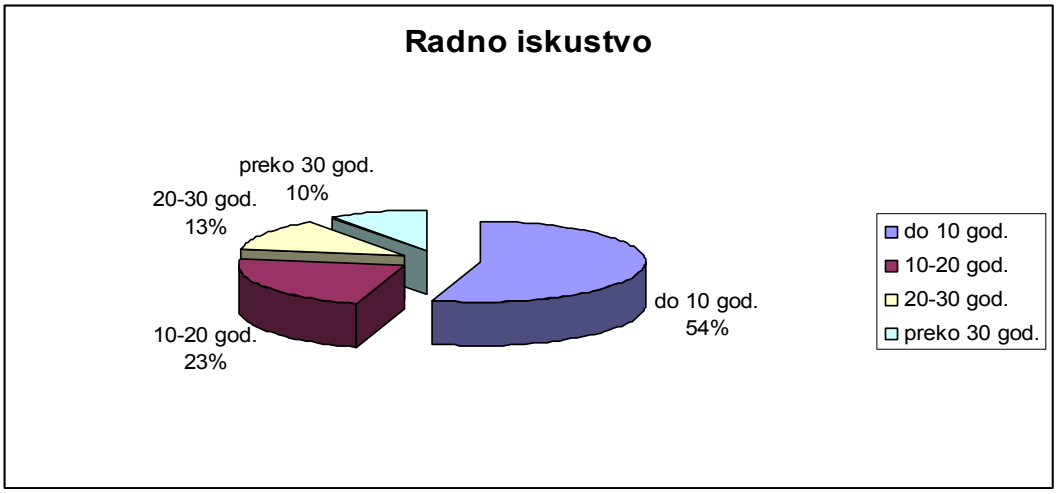
Grafik 4.6.1.2. Stepen stručne spreme



Kada se pogleda radno iskustvo zaposlenih, može se videti da je procenat najiskusnijih ujedno i najmanji, samo 10% njih ima radno iskustvo veće od 30 godina, 13% je sa iskustvom od 20-30 godina, 23% radi u proseku između 10-20 godina, dok je najveći broj zaposlenih u grupi onih čije radno iskustvo nije veće od 10 godina, a njih je 54%.

Ovaj podatak, kada se uporedi sa stepenom stručne spreme, gde su u većini fakultetski obrazovani zaposleni, upućuje na zaključak da su u resoru MUP-a Srbije uglavnom zaposleni mlađi kadrovi, sa visokim obrazovanjem, a manjim radnim iskustvom.

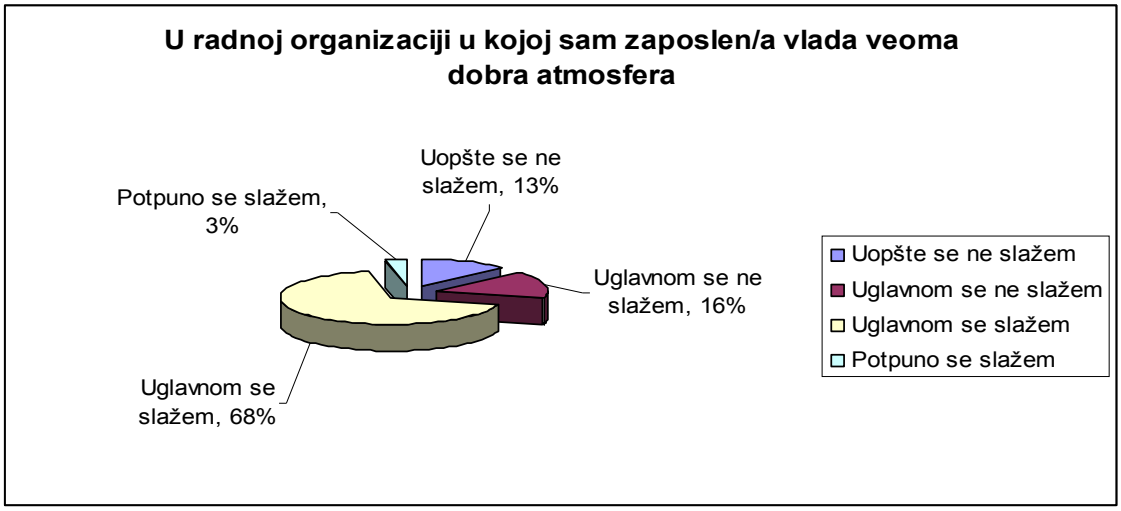
Grafik 4.6.1.3. Radno iskustvo



Nakon upoznavanja sa ispitanicima i njihovim osnovnim podacima, istraživanje je nastavljeno u smeru upoznavanja sa organizacionom kulturom u MUP-u i ispitivanjem odnosa među zaposlenima, da li I kako međusobni odnosi utiču na zajednički rad.

4.6.2. U radnoj organizaciji u kojoj sam zaposlen/na vlada veoma dobra atmosfera

Grafik 4.6.2. Atmosfera u organizaciji



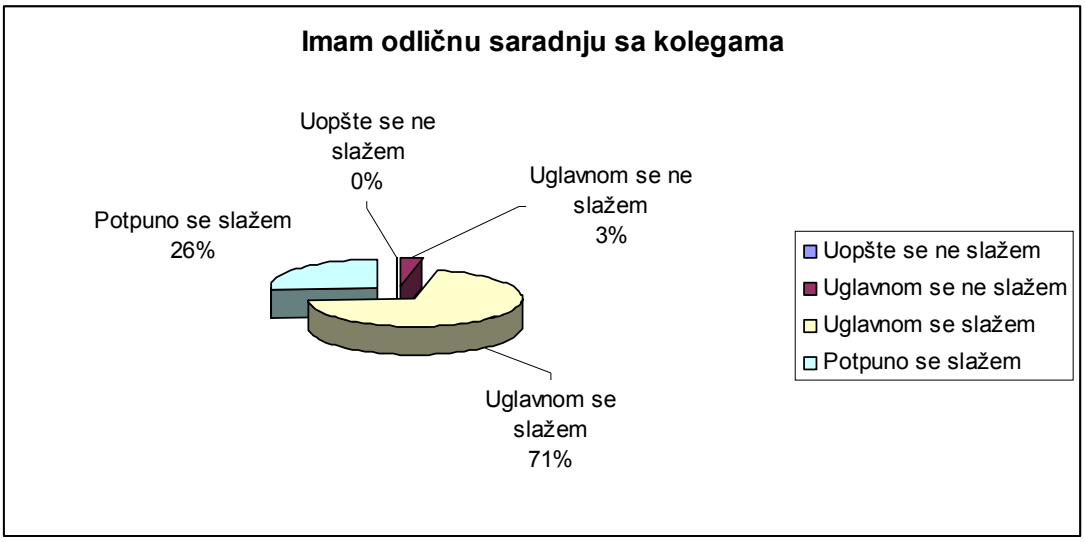
Prema istraživanju u MUP-u, ispitanici se u velikoj većini slažu da je u organizaciji prisutna dobra atmosfera, što tvrdi njih 68% koji se uglavnom slažu i njih 3% koji se u

potpunosti slažu, što je u zbiru dosta visok i ohrabrujući procenat, dok sa druge strane 13% ispitanika se uopšte ne slaže sa ovom konstatacijom, a 16% se uglavnom ne slaže. Negativni procenti govore da postoje određeni konflikti koji remete radnu atmosferu.

4.6.3. Imam odličnu saradnju sa kolegama

U nastavku istraživanja zaposleni su ocenjivali kakvu saradnju imaju sa kolegama. Njih 26% se potpuno slaže sa konstatacijom da imaju odličnu saradnju sa kolegama, dok ih u tome podržava i velika većina kolega, 71%, koji se uglavnom slažu, dok je jako mali procenat onih koji misle da nemaju odličnu saradnju sa kolegama, njih 3% odnosno samo jedan ispitanik. Iz ovih odgovora može se zaključiti da je saradnja među kolegama uspešna, a da na lošu atmosferu mogu da utiču možda odnosi na relaciji zaposleni-pretpostavljeni.

Grafik 4.6.3. Saradnja sa kolegama



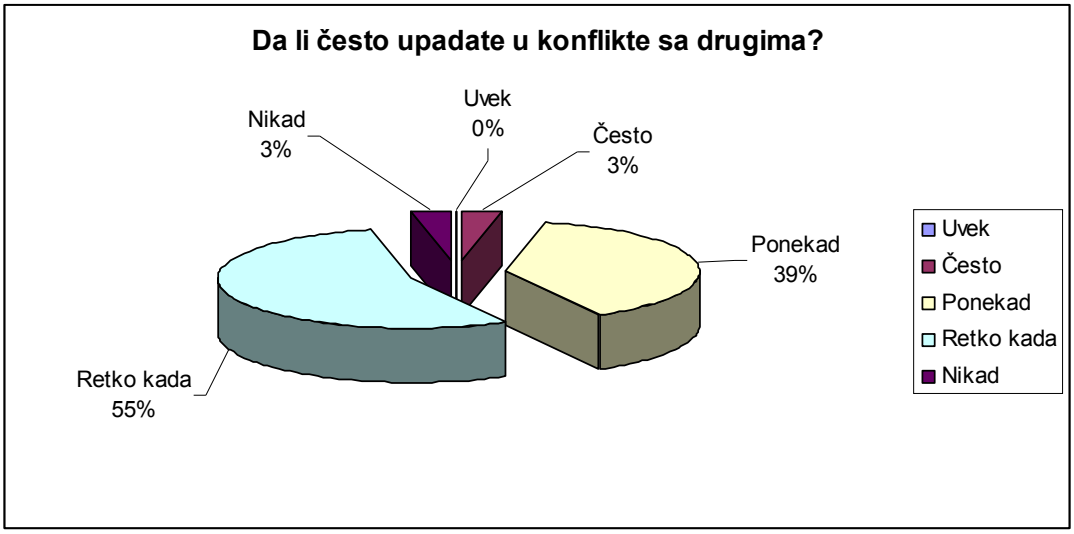
4.6.4. Da li često upadate u konflikte sa drugima?

Na pitanje “Da li često upadaju u konflikte sa drugima?”, 55% ispitanika izjasnilo se da to čini u retkim situacijama, a 39% njih da to čine samo ponekad, a to je u ukupnom zbiru skoro 95% ispitanika, što govori o tome da konfliktne situacije nisu nešto što je uobičajeno za ovu organizaciji kao deo poslovne kulture.

Na to treba dodati i procenat onih koji nikad ne ulaze u konflikte, njih 3%, kao i isti procenat onih koji često ulaze u konflikte, a zapravo tako se izjasnila samo jedna osoba.

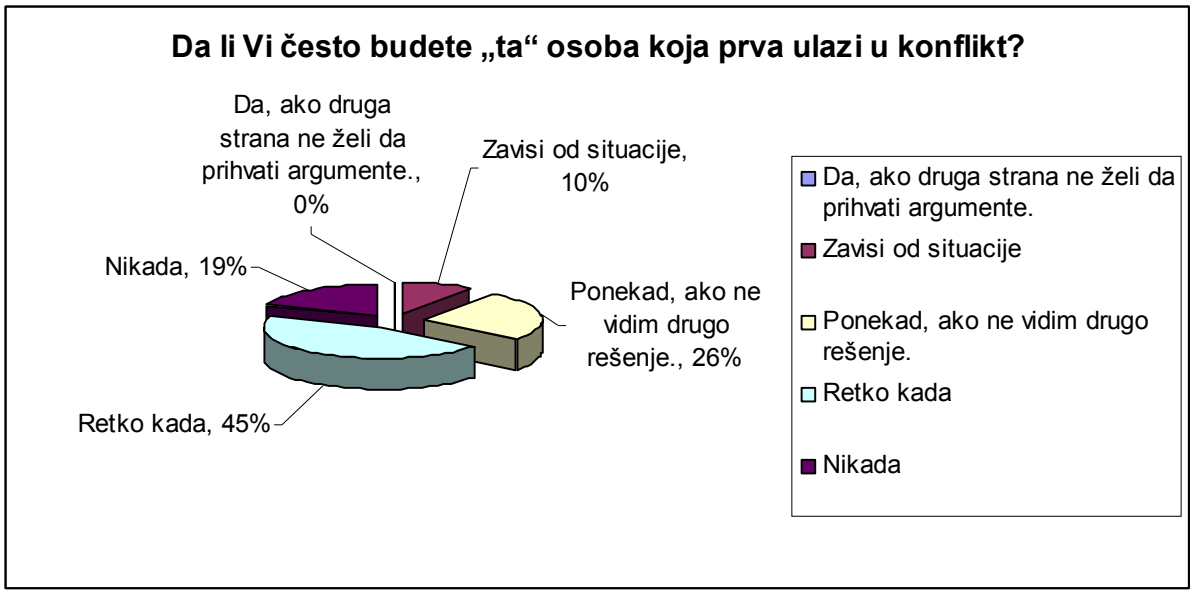
Nije isključeno da ta zaposleni koji retko ulaze u konflikte upravo to čine samo sa istom osobom.

Grafik 3.6.4. Procenat učestalosti konflikata sa drugim osobama



4.6.5. Da li često Vi budete "ta" osoba koja prva ulazi u konflikt?

Grafik 4.6.5. Da li vi često budete "ta" osoba koja prva ulazi u konflikt?



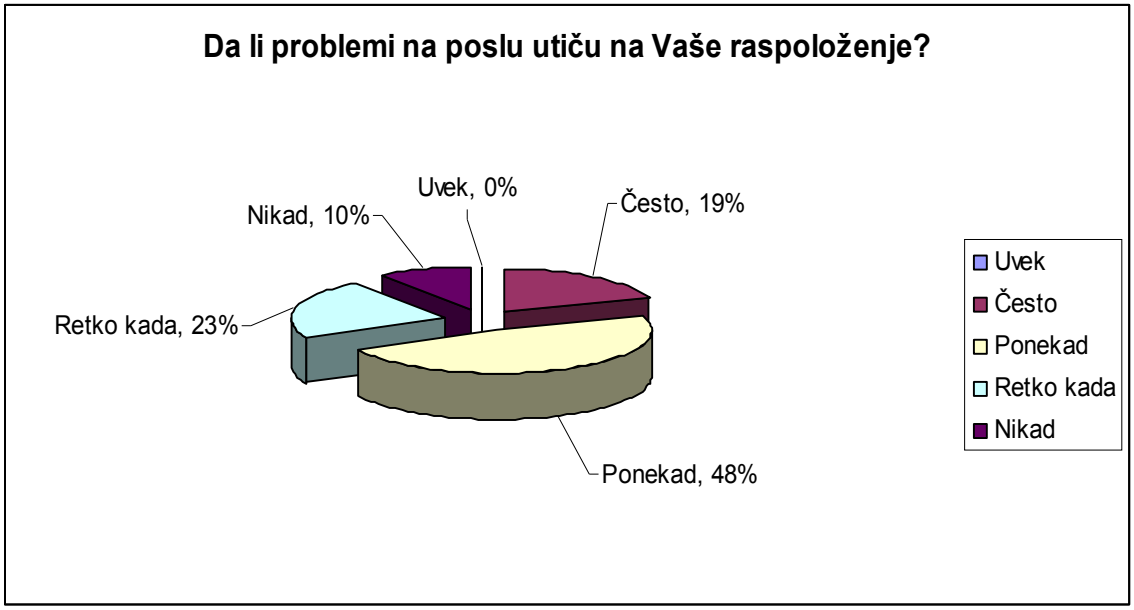
Ispitanici u anketi navode da retko kada prvi započinju konflikt, sa tim se slaže njih 45%, a takođe 26% njih tvrdi da to čini samo u situacijama kada ne vide drugo

rešenje, 10% navodi da to čine u zavisnosti od situacije u kojoj se nalaze, a 19% to ne čine nikada. Zanimljivo je da nijedan ispitanik, u želji da zastupa svoje argumente, neće u krajnjoj meri ući u konflikt, ako vidi da druga strana ne prihvata te argumente.

4.6.6. Da li problemi na poslu utiču na Vaše raspoloženje?

U nastavku istraživanja, zaposleni iznose stav o tome da li problemi na poslu mogu da utiču na njihovo raspoloženje, a da je to često slučaj tvrdi njih 19%, da ponekad mogu da utiču na njih izjasnilo se njih 48%, dok 23% smatra da su takve situacije retke, odnosno da im se nikad ne dešavaju, 10%. U ovom slučaju, mišljenja su podeljena, ali ohrabruje da ovakve situacije nisu česte, jer mogu izazvati stres kod zaposlenih, što se na duže staze može loše odraziti i na njihovo fizičko stanje, kao i na uspešnost izvođenja budućih radnih zadataka.

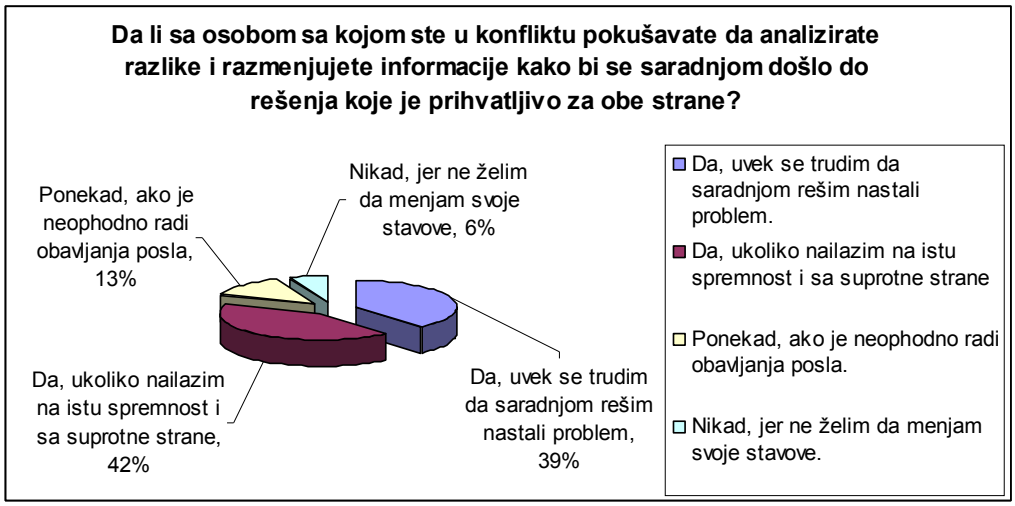
Grafik 4.6.6. Uticaj problema na poslu na raspoloženje



4.6.7. Da li sa osobom sa kojom ste u konfliktu pokušavate da analizirate razlike i razmenjujete informacije kako bi se saradnjom došlo do rešenja koje je prihvatljivo za obe strane?

U situaciji kad se već nađu u konfliktu sa nekim od kolega ispitanici se ponašaju na različite načine. Njih 42% ističe da pokušavaju da sa tom osobom analiziraju međusobne razlike i razmenjuju informacije kako bi zajednički pronašli obostrano prihvatljivo rešenje, samo ako vide da je i druga strana spremna na takav vid saradnje. Sledećih 39% ističe da se uvek trude da saradnjom reše nastale probleme, dok bi 13% ispitanika saradnjom pokušalo da reši konflikt samo ako bi to bilo neophodno radi obavljanja posla. Zanimljivo je da 6% nikad ne bi pokušalo konflikt da reši saradnjom jer ne žele da menjaju svoje stavove.

Grafik. 4.6.7. Saradnja kao stil upravljanja konfliktom

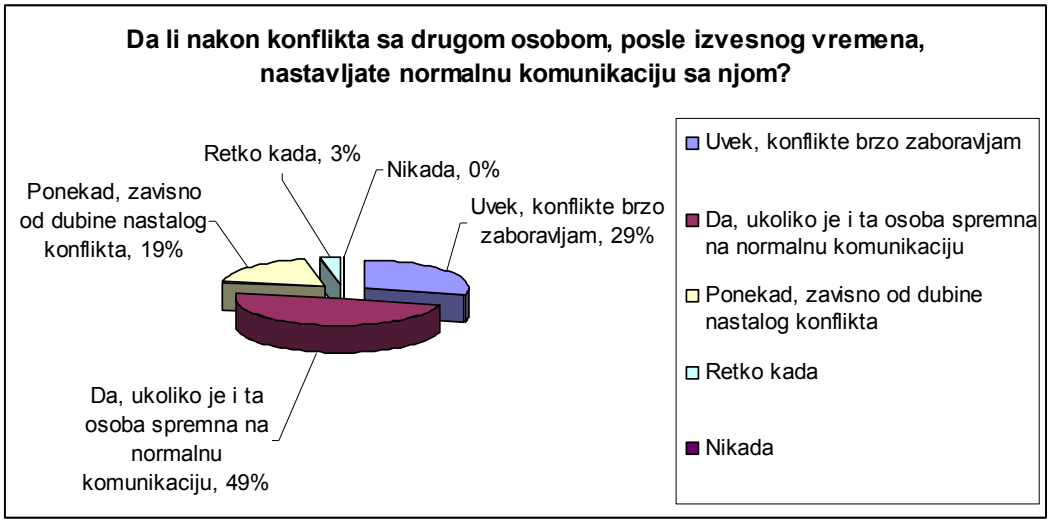


4.6.8. Da li nakon konflikta sa drugom osobom, posle izvesnog vremena, nastavljate normalnu komunikaciju sa njom?

Ovo pitanje u istraživanju donekle je povezano sa prethodnim i daje slične odgovore ispitanika. Njih 49% bi bili spremni da sa osobom sa kojom su imali konflikt posle izvesnog vremena nastave normalnu komunikaciju, ako bi videli da je ta želja obostrana.

A dosta pozitivno deluje podatak da bi čak 29% uvek nastavilo normalnu komunikaciju nakon konflikta jer ih brzo zaboravljaju. Ovo govori da su konflikti sastavni deo poslovanja jedne organizacije, ali da bi ih trebalo prevazilaziti upravo zbog dobrobiti svih, a i same organizacije.

Grafik 4.6.8. Komunikacija među osobama nakon konflikta

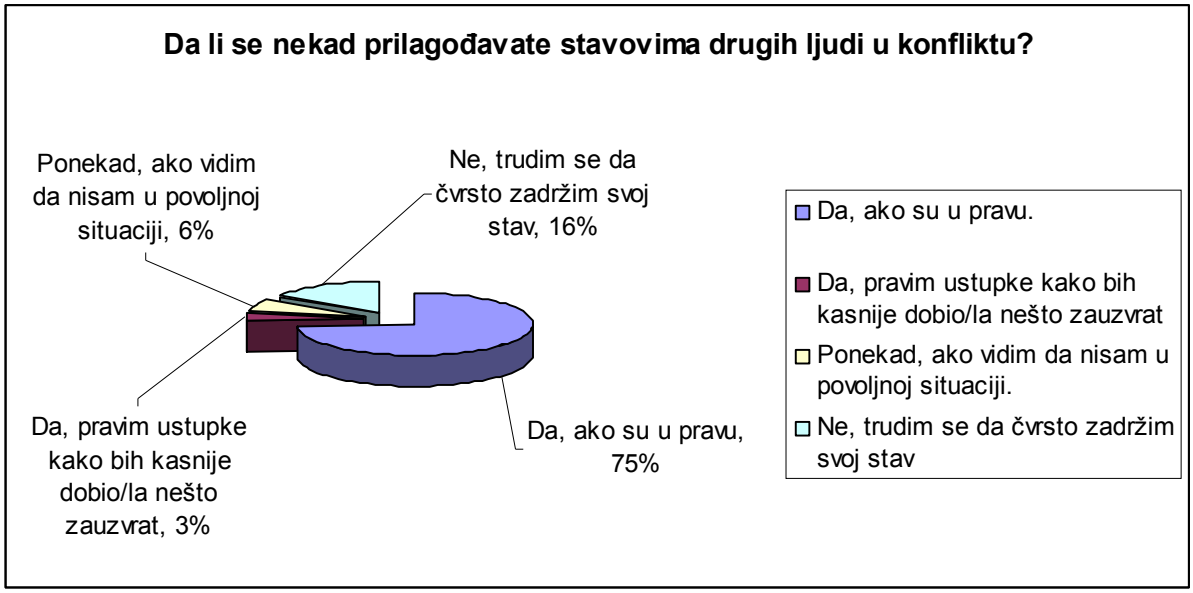


19% anketiranih navodi da od dubine nastalog konflikta zavisi da li bi nastavili normalnu komunikaciju sa tom osobom i da bi svakako to ponekad i učinili, dok je jedan ispitanik (3%) potvrdio da to nikad ne bi učinio.

4.6.9. Da li se nekad prilagođavate stavovima drugih ljudi u konfliktu?

Ispitujući da li se nekad prilagođavaju stavovima drugih ljudi tokom konflikta, iz odgovora ispitanika se vidi da bi njih 75% prihvatilo stavove osoba sa kojima su u konfliktu, ako smatraju da je mišljenje koje oni zagovaraju ispravnije. Jedna osoba, tj. 3% ispitanika je reklo da bi napravio ustupke očekujući kasnije nešto zauzvrat, a 6% ispitanika ističe da bi prihvatili tuđe stavove ako bi procenili da se sami ne nalaze u povoljnoj situaciji. Nije zanemarljiv ni broj onih koji bi do kraja u konfliktu se trudili da zadrže svoj stav, a čini ih 16% ispitanika.

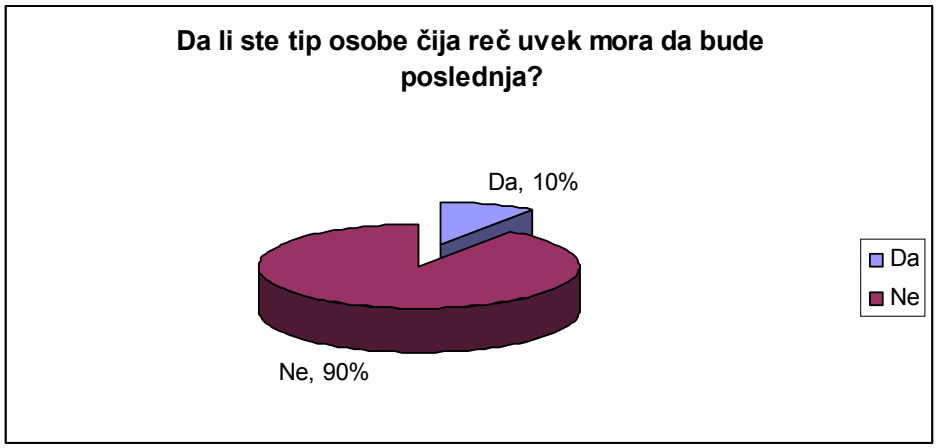
Grafik 4.6.9. Prilagođavanje stavovima drugih ljudi u konfliktu



4.6.10. Da li ste tip osobe čija reč uvek mora da bude poslednja?

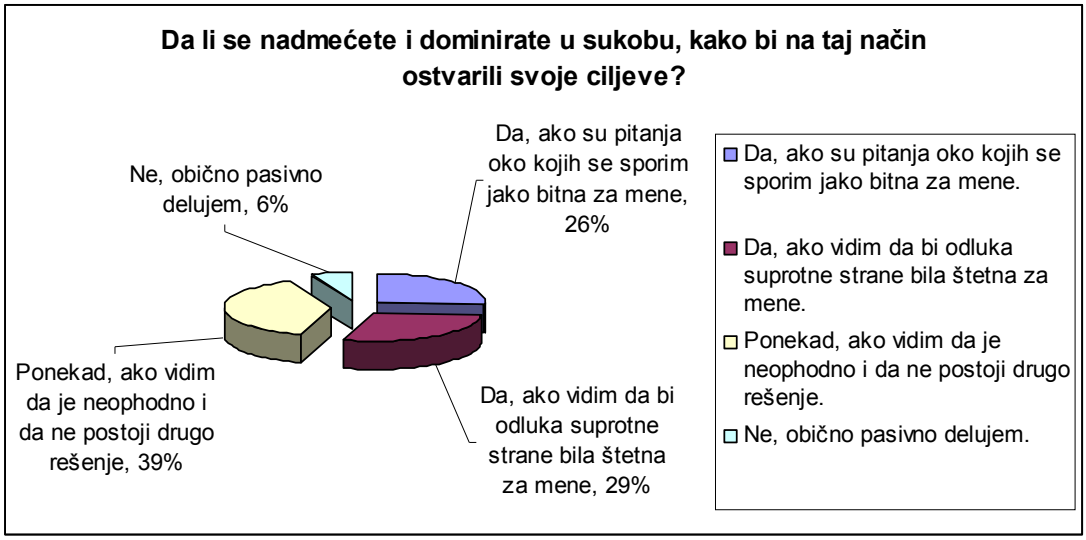
Jedno dosta kratko pitanje sa jasnim odgovorima da ili ne dosta toga govori o ispitanicima i njihovoj sklonosti ka prihvatanju konflikta kao načina rešavanja organizacionih problema. Naime, na pitanje “Da li ste tip osobe čija reč uvek mora da bude poslednja?”, najveći broj anketiranih ispitanika odgovorio je sa NE, u procentima čak 90%, dok se svega 10% ispitanika izjasnilo sa DA. Može se zaključiti iz do sada izvedenih odgovora da se radi o organizaciji u kojoj se radije pristupa kolektivnom dogovoru, pre nego istrajavanju u sopstvenim zahtevima i mišljenjima koje neminovno vodi ka konfliktima.

Grafik 4.6.10. Da li ste tip osobe čija reč uvek mora da bude poslednja?



4.6.11. Da li se nadmećete i dominirate u sukobu, kako bi na taj način ostvarili svoje ciljeve?

4.6.11. Nadmetanje kao stil upravljanja konfliktima



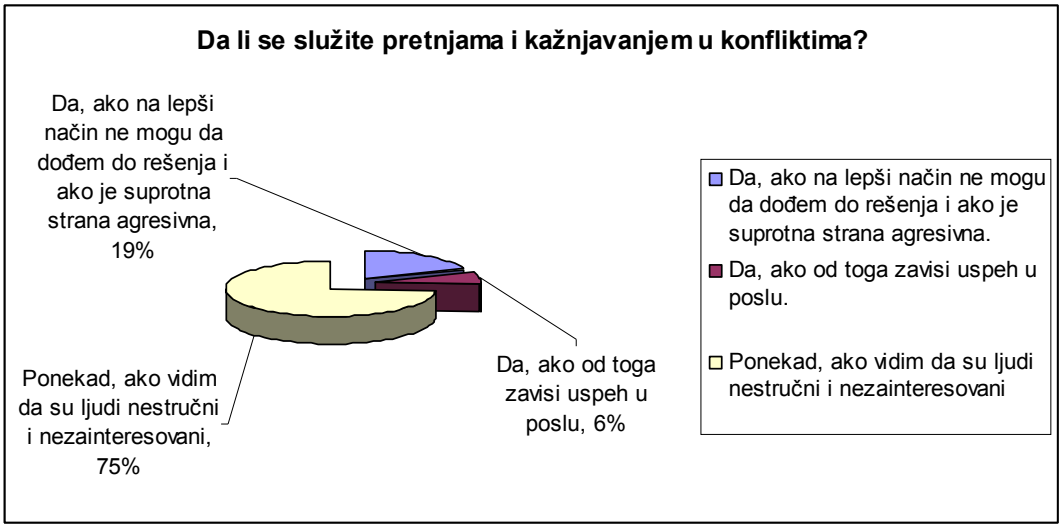
Iako se prema rezultatima istraživanja veliki broj ispitanika izjasnio da prvi ne stupaju u konflikt, s druge strane imamo situaciju u kojoj se 39% ispitanih izjasnilo da bi se nadmetali i trudili da dominiraju u sukobu kako bi ostvarili svoje ciljeve, samo ako bi to bilo neophodno i ne bi postojalo nikakvo drugo rešenje. Nešto manji procenat, njih 29% izjasnilo se da bi takođe dominirali u sukobu ako bi procenili da bi odluka suprotne strane bila štetna za njih. Sličan je i broj onih koji bi se takođe trudili da upravljaju konfliktom ako se radi o, za njih bitnim pitanjima, a tih ispitanika je 26%. Zanimljiv je podatak da su u ovoj situaciji dosta podeljena mišljenja. To govori da bi ispitanici tolerisali konflikt i tuđe mišljenje, do te mere dok ne osete da je njihovo mišljenje ili njihova pozicija ugrožena toliko da to može trajno ili na duži period da im škodi. Samo 6% ispitanika izjasnilo se da bi se pasivno ponašalo u konfliktu.

4.6.12. Da li se služite pretnjama i kažnjavanjem u konfliktima?

Iz ovog pitanja može se videti da se ispitanici ne ustručavaju da ponekad prete u konfliktima drugim osobama ako procene da su oni nestručni i nezainteresovani za pitanja oko kojih se spore.

19% ispitanika se izjasnilo da bi pretili i kažnjavali druge osobe samo u situacijama u kojima na lepši način ne mogu da reše međusobni sukob i ako se druga strana prema njima ponaša agresivno. Samo 6% se izjasnilo da bi se odlučili na pretnje i kažnjavanje ako bi od toga zavisio uspeh u poslu.

Grafik 4.6.12. Pretnje i kažnjavanje u konfliktima

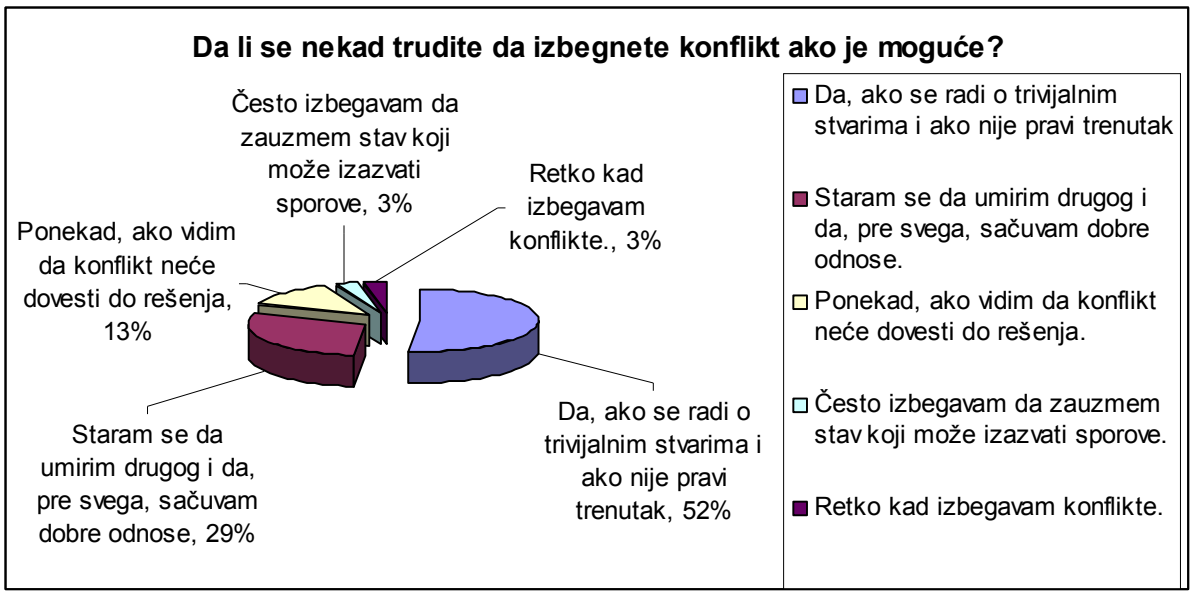


4.6.13. Da li se nekad trudite da izbegnete konflikt ako je moguće?

Iz prethodnih odgovora ispitanika već se može zaključiti da oni većinom nastoje da izbegnu konflikt ili u njega ulaze samo ukoliko je to neophodno ili se osećaju ugroženim. To potvrđuje i konkretno pitanje, gde 52% anketiranih smatra da se trude da izbegnu konflikt ako postoji neslaganje oko nekih trivijalnih stvari ili ukoliko trenutak ne nalaže da se u konflikte uđe.

Sledećih 29% se stara prevashodno da umire svog sagovornika, jer žele da sačuvaju ukoliko je moguće dobre odnose. 13% ispitanika izbegava konflikt, ako uoče da nikakvo rešenje konfliktom neće biti postignuto. Jedan ispitanik se izjasnio da često izbegava da zauzme stav koji može izazvati sporove, dok sa druge strane samo jedan ispitanik tvrdi da retko kada izbegava konflikte.

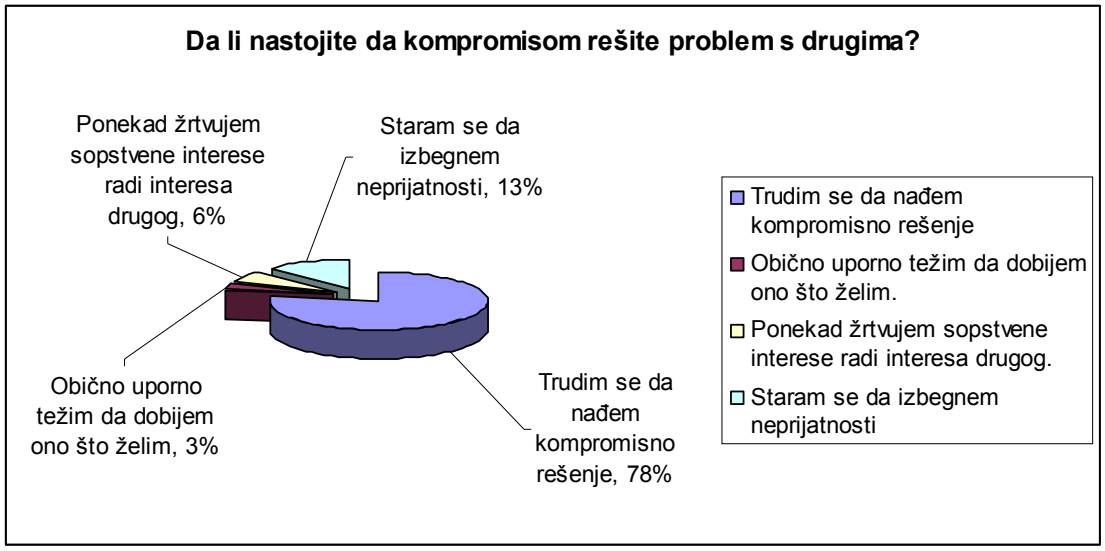
Grafik 4.6.13. Izbegavanje kao stil upravljanja konfliktom



4.6.14. Da li nastojite da kompromisom rešite problem s drugima?

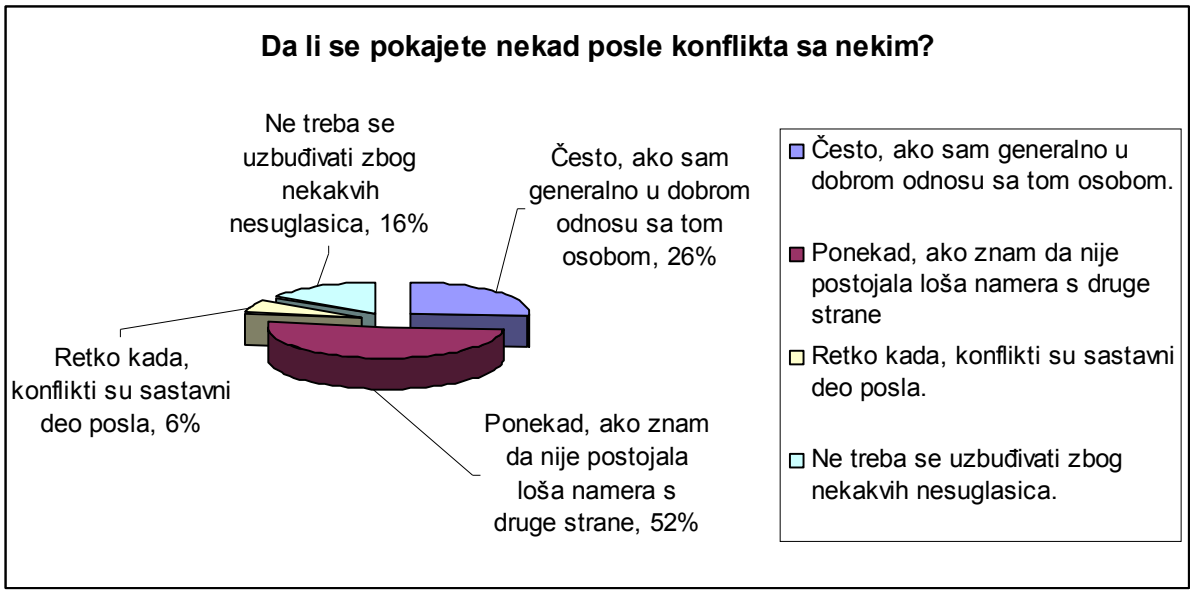
I nakon odgovora ispitanika na ovo pitanje, jasno je da u organizaciji kakva je MUP, konflikt nije rešenje koje često primenjuju zaposleni. Čak 78% ispitanika je navelo da se trudi da pronađe kompromisno rešenje. S druge strane 13% ispitanika se stara da izbegne bilo kakve neprijatnosti. Dvoje ispitanika, tj. njih 6% je navelo da čak nekad žrtvuju sopstvene interese radi interesa drugog kako bi se izbegli sukobi, a jedan ispitanik navodi da obično uporno teži da dobije ono što želi.

Grafik 4.6.14. Kompromis kao stil upravljanja konfliktima



4.6.15. Da li se pokajete nekad posle konflikta sa nekim?

Grafik 4.6.15. Da li se pokajete nekad posle konflikta sa nekim?

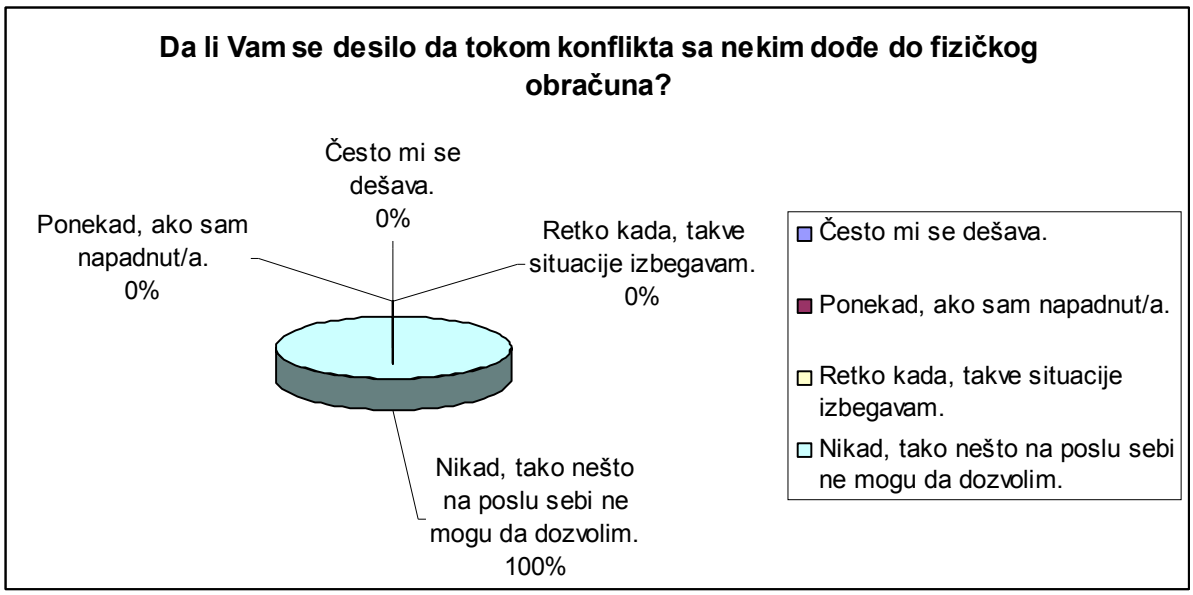


Kod ovog pitanja, ispitanici navode da se ponekad pokaju zbog konflikta sa nekom osobom, ako znaju da ta osoba nije imala loše namere. Tako se izjasnilo 52% ispitanih. Upola manje ispitanika, njih 26% ističe da se često pokaje, posebno ako je reč o osobama sa kojima su u dobrom odnosu. 16% ispitanika ne želi previše da se uzbuđuje zbog nesuglasica, pa prema tome o pokajanje i ne misle mnogo, dok 6% smatra da su konflikti sastavni deo posla i da se retko dešava da se nakon konflikta i pokaju.

4.6.16. Da li Vam se desilo da tokom konflikta sa nekim dođe do fizičkog obračuna?

Poslednje pitanje u anketi donosi potpunu saglasnost u odgovorima svih ispitanika. Naime, sve osobe, njih 31, odnosno 100% izjasnilo se da nikad sebi ne bi dozvolili da tokom konflikta sa nekim uđu i u fizički obračun. Ovo je podatak koji govori da je reč o vrlo odgovornim ljudima, svesnih posla koji obavljaju, institucije koju predstavljaju, a to je MUP Srbije.

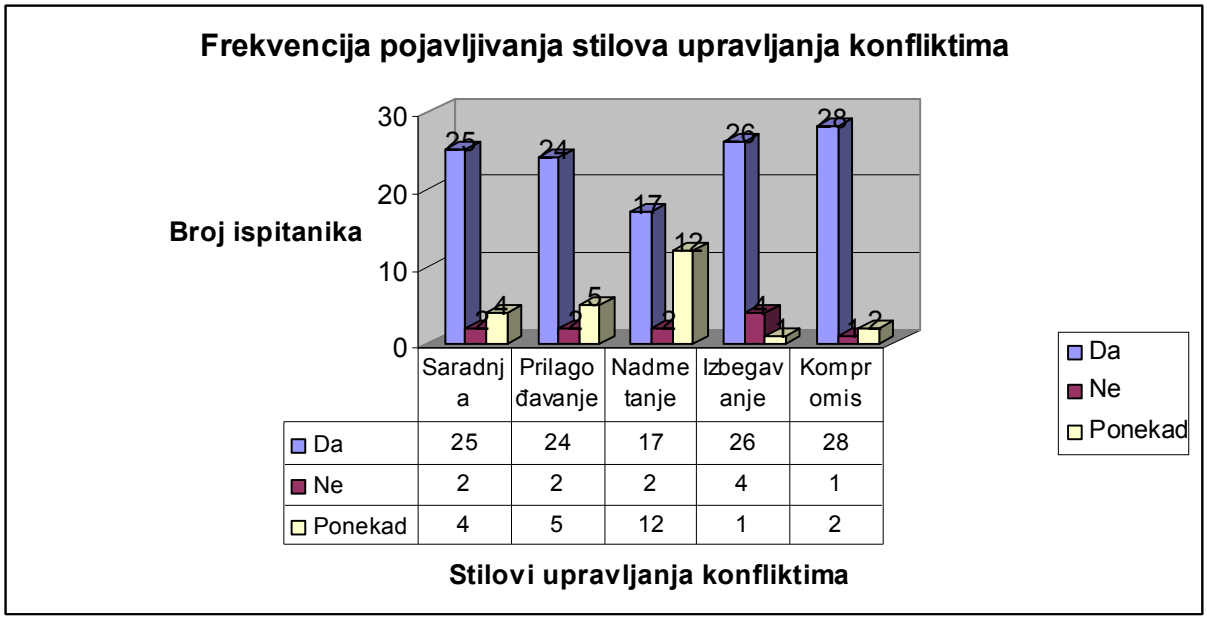
Grafik 4.6.16. Fizički obračun kao posledica konflikta



4.6.17. Frekvencija pojavljivanja stilova upravljanja konfliktima

Kada je reč o tome koji od stilova upravljanja konfliktima najviše koriste ispitanici, treba napomenuti, da velika većina njih primenjuje svih pet stilova, a u najvećoj meri se trude da pronađu kompromisno rešenje, tako misli čak njih 28 (90%) ili ako postoji način da se izbegne konflikt za šta bi se takođe odlučio veliki broj ispitanika – 26 (84%).

Grafik 4.6.17. Frekvencija pojavljivanja stilova upravljanja konfliktima



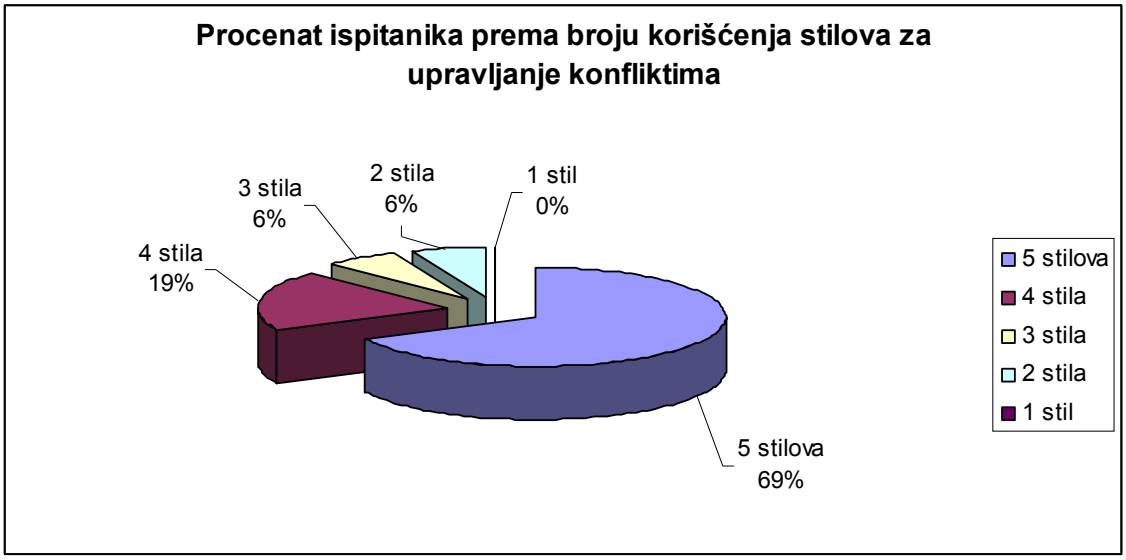
	Saradnja	Prilagođavanje	Nadmetanje	Izbegavanje	Kompromis
Da	25	24	17	26	28
Ne	2	2	2	4	1
Ponekad	4	5	12	1	2

Ovi podaci nam govore da bi se ispitanici pre odlučili da spreče nastajanje konflikta izbegavanjem ili pronalaženjem kompromisnog rešenja nego što bi ulazili u sam konflikt. Ako već do konflikta dođe, prema dobijenim rezultatima, 25 ispitanika (80%) odgovorilo je da je generalno uvek spremno za saradnju zbog rešenja koje bi bilo obostrano prihvaćeno, ako je i druga strana spemna za saradnju i ako se saradnjom može rešiti nastali problem. Ispitanici navode isto tako da nemaju problem ni da se prilagode mišljenju i stavovima suprotne strane u konfliktu ukoliko procene da su njihovi stavovi ispravni. To ističe 24 ispitanika (77%). Od svih pet stilova upravljanja konfliktima, nadmetanje u konfliktu bi sa sigurnošću podržalo 17 ispitanika (oko 54%), što je u poređenju s ostalim stilovima najmanje, dok bi se 39% ispitanika odlučilo za ovaj stil samo ako bi to bilo neophodno i ako ne bi postojalo nijedno drugo rešenje.

4.6.18. Procenat ispitanika prema broju korišćenja stilova za upravljanje konfliktima

Prema dobijenim podacima iz istraživanja svi ispitanici koji su anketirani koriste neki od pet stilova za upravljanje konfliktima. Od ukupnog broja ispitanika, njih 21 odnosno 69% koristi uvek ili u pojedinim situacijama svih 5 stilova za upravljanje konfliktima, šestoro ili 19% koristi 4 stila, dvoje ili 6% koristi 3 stila, a još dvoje, tj. 6% koristi samo 2 stila za upravljanje konfliktima. Među ispitanicima nema onih koji se odlučuju samo za jedan stil upravljanja konfliktima, kao i onih koji ne koriste nijedan stil.

Grafik 4.6.18. Procenat ispitanika prema broju korišćenja stilova za upravljanje konfliktima



Zaključak

Organizaciona kultura je nekad snažniji element kontrole ponašanja zaposlenih u odnosu na direktan nadzor ili formalne propise. Formalna pravila ponašanja i direktna kontrola najčešće daju suprotne efekte. Nizak stepen kulture i nedovoljna upućenost u ljudima budi revolt i otpor. U takvom okruženju zaposleni krše pravila ponašanja, discipline, nisu zadovoljni, jer ta pravila u stvati doživljavaju kao spoljna ograničenja njihovog ponašanja.

Nametanjem određenih kulturnih vrednosti ljudi se usmeravaju da misle i osećaju na određen način, a da to čak i ne primećuju, što eliminiše mogućnost nezadovoljstva i probleme protiv takvog ograničenja njihove slobode. Najčešći uzrok nastanka konflikta u organizacijama je različit i nepodudarajući stav od koga ljudi polaze u razumevanje sveta. Konflikte izazivaju različite pretpostavke, verovanja, potrebe, želje, ciljevi i aktivnosti. Organizaciona kultura smanjuje mogućnosti konflikta ili njihovo brže prevazilaženje. Jačanjem organizacione kulture smanjuje se mogućnost nastanka konflikta, brže rešavanje konflikta. Smanjenjem vremena i energije koja se gubi u neproduktivne svrhe organizaciona kultura poboljšava efikasnost organizacije.

Dobra i vešta komunikacija se pokazala od izuzetne važnosti kod pojave konfliktnih situacija među ljudima u organizacijama. Konflikti mogu da dovedu do veoma stresnih situacija, međutim ako se njima na pravilan način upravlja i ako postoji mogućnost da se prevaziđu, onda je to dobar put ka uspešnom rešenju neke neprijatne situacije. Da bi organizacija zadovoljno poslovala i bila uspešna na svim poljima svog delovanja, potrebno je da zaposleni dele njenu viziju i veruju u strateške ciljeve koji su postavljeni, kao i da se sami pobrinu, da ono što su zamislili, uspešno i ostvare. Razlike koje postoje među ljudima mogu biti brojne, svako ima svoje ciljeve, načine na koje želi da ih ostvari, ljudi različito razmišljaju o pojedinim stvarima, različito ocenjuju jedni druge. Iako bi sve razlike trebalo da budu neki spoj koji će zaposlene opredeliti da još više zajedno saradjuju i unapređuju svoje vidike, u praksi se dešava obično suprotno, različita mišljenja se sukobljavaju.

Zbog toga je potrebno da se na vreme prepozna konflikt i njegovi uzroci i da se pravilnim upravljanjem postigne da konflikt ne pređe u još ozbiljniju fazu, tj. da se ne zaoštri, što bi dalju saradnju u još većoj meri otežalo. Ako se na pravi način sagledaju sve razlike i razmimoilaženja koja nastaju zbog različitih stanovišta, i ako se primene adekvatne aktivnosti kako bi se ti konflikti razrešili, onda razlike mogu da se preokrenu u smeru u kom će se delovati na način da se odnosi unapređuju i da se problemi brže rešavaju.

Zaposleni treba da se potrude da konflikt nikad ne preraste u nešto što će predstavljati glavnu prepreku u obavljanju aktivnosti i potrebno je da održe konflikt u što je moguće manjoj meri. Konflikti nisu strani bilo kojoj organizaciji, bilo da je reč o velikoj kompaniji, nevladinoj organizaciji, političkoj stranci ili običnoj grupi ljudi okupljenih oko neke zajedničke stvari. Zbog toga je potrebno na pravi način mapirati konflikt i potruditi se da se konfliktom što bolje upravlja i iznađe rešenje koje je prihvatljivo za sve strane.

U istraživanju koje je sprovedeno u MUP-u Srbije, utvrđeno je da su konflikti stalna pojava u ovoj organizaciji. Zaključuje se da ispitanici ne vole da raspiruju konflikt ako do njega dođe, već se trude da na miran način, ukoliko je moguće, reše nastale probleme. Saradnja među kolegama je uvek najbolje rešenje, kojim se postižu najbolji rezultati i gradi dobra organizaciona kultura. Očigledno je da ispitanici smatraju da nije preporučljivo istrajavati u nekim od svojih ideja i zamisli ukoliko se većina ostalih kolega sa time ne slaže. Takođe, ispitanici se nose mišlju da su konflikti sastavni deo poslovanja neke organizacije, ali da nisu nerešivi i da ne treba da predstavljaju prepreku daljim odnosima.

Čak 90% ispitanika nemaju potrebu da njihova reč bude poslednja, što dovoljno govori da su spremni da saslušaju i druge i da uvažavaju tuđe mišljenje. U pogledu postavljenih hipoteza, slobodno se može potvrditi glavna hipoteza istaživanja da su "*konflikti neizbežan proces svakodnevnog poslovanja u kompaniji".* Svi odgovori na postavljena pitanja upućuju na to da konflikti postoje, a da se zaposleni trude da ih na odgovarajući način reše.

Hipoteza da "*ukoliko među zaposlenima nema saradnje i razmene informacija, ni konflikt nije moguće rešiti na obostrano zadovoljstvo,* može delimično da bude prihvaćena s obzirom da se po odgovorima ispitanika iz istraživanja utvrdilo da je preovlađujući način na koji se ispitanici trude da upravljaju nekim konfliktom, postizanje kompromisa i izbegavanje, a da je saradnja uvek dobrodošla ukoliko je i druga strana u sukobu spremna da je prihvati i založi se za nju. Hipoteza da se *"samo dominacijom i nadmetanjem tokom konflikta mogu ostvariti zacrtani ciljevi"* takođe može podvrđena, jer su je ispitanici prihvatili sa velikom dozom rezerve, ne isključuju nadmetanje kao stil upravljanja konfliktima, ali se veliki deo ispitanika izrazio da bi to učinili ponekad, ako bi sva prethodna rešenja bila iscrpljena ili ako bi se našli u situaciji da su njihovi ciljevi ugroženi.

I poslednja hipoteza može u potpunosti da bude potvrđena, da se *"izbegavanjem konflikata i pravljenjem kompromisa čuvaju dobri odnosi u organizaciji".* Ispitanici se u potpunosti slažu sa ovom konstatacijom, što su i naveli u svojim odgovorima, i način na koji bi najradije rešili konflikt jeste kompromis. S druge strane, izbegavanje konflikta nije uvek poželjno, jer menadžment nema uvid u to koji zaposleni su više orijentisani ka napretku organizacije, ko se više zalaže za svoje ideje i sprovođenje vizije. Može se reći na kraju da za ovu organizaciju konflikt nije prvo rešenje za kojim će se potezati i mogućnost na koji se mogu rešavati određeni sporovi među zaposlenima. Pre se može reći da su zaposleni čvrsto opredeljeni da na miran način, razmenom ideja i informacija, prihvatanjem tuđih stavova, ako ih procene ispravnim učine sve da održe pozitivan nivo organizacione kulture i spreče nastanak bilo kakvog konflikta.

Literatura

Dikić, N., (2006), *Poslovna komunikacija*. Beograd, Nauka i društvo Srbije, 2006.

Đokić, A., (2005), *Korporativna kultura i efikasnost poslovanja*, KIZ „Centar“, Beograd, 2005.

Filipović, V., Kostić-Stanković, M., (2008), *Odnosi s javnošću*, FON, Beograd.

Janićijević, N., (1997), *Korporativna kultura*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Mikić, A., (2007), *Umetnost komuniciranja*, NIC Užice.

Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) ”*Ponašanje u organizacijama*”, Izdanje MATE, Zagreb.

Lekić, S., Mandić, S., (2012), *Poslovne komunikacije*, Beogradska poslovna škola, Beograd.

Petković M., (2011). *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2008) „*Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*“, Ekonomski fakultet, Beograd.

Robbins, S. P., (2008), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb.

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

Šušnjar, G., Zimanji, V., (2005), *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Subotica.

Vidović, S., Radovanović, M., (2004), *Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, medjusobnim odnosima i konfliktima*, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd.

Asproni, Giovanni, (2004), *Motivation, Teamwork, and Agile Development*, Agile Times, Vol. 4, February, 2004.

Božić, V., Aćimović, S., Marketing logistika, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010.

Čabrilo, S., *„Upravljanje znanjem“,* Autorizovana skripta, prvo izdanje, Novi Sad, 2010.

Đorđević Boljanović, J, Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) ”*Ponašanje u organizacijama*”, Izdanje MATE, Zagreb.

Harvard Business School, (2006), „Vođenje timova“ - džepni mentor, Data status, Beograd.

Jovanović, M., Živković, M., Cvetkovski, T., (2007), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd.

Jovanović, P., Spasić, Ž., Čolić, V., (2012), *Menadžer i timski rad*, Visoka škola strukovnih studija za projektni menadžment, Beograd.

Karajović, Ž., (2005), Timski rad u sistemu menadžmenta kvalitetom, Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac.

Kotter, J., Heskett J. (1992). *Corporate culture and perfomanse*, New York: Free Press

Kotler, F., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.

Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., Principi marketinga, Mate, Beograd, 2007.

Kotler, P., Keller, K.L., Marketing menadžment, Data Status, Beograd, 2006.

Lekić, S., Mandić, S., (2012), *Poslovne komunikacije*, Beogradska poslovna škola, Beograd.

Lovreta S., Končar J., Petković G., Kanali marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

Lovreta, S., Radunović, D., Kalinić, V., Marketing u trgovini, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

Maksimović, M., (2006), *Timski rad u novom milenijumu*, Fakultet za menadžment, Novi Sad.

Parker, G., (2009), *Team Work: 20 Steps to Success*, Human Resource Development.

Petković M., (2011). *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2008) „*Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*“, Ekonomski fakultet, Beograd.

Petrović, Z., *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

Popović, Z., *Timski rad: izgradnja timova visokih performansi*, Regionalna privredna komora, Novi Sad, 2008.

Šušnjar, G., Zimanji, V., (2005), *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Subotica.

Toljaga-Nikolić, D., Čolić, V., Tomić, M., Dragomanović, N., (2011), *Menadžer i poboljšanje efikasnosti tima*, Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, VIII Skup privrednika i naučnika.

Torington, D., Hal, L., Tejlor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd.

Vidaković, M., „*Intelektualni kapital – aktivni proces stvaranja vrednosti*“, Zbornik VIII Stručna naučna konferencija na putu ka dobu znanja, FAMNS, Novi Sad, 2010.

Vidović, S., Radovanović, M., (2004), *Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima*, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd.

Zigert, V., Lang, L., Rukovođenje bez konflikata, Centar za organizaciju, razvoj i menadžment, Beograd, 1991.

Internet izvori

Trifunović, S., Kovacs, E., Skorup, A., Skorup, S., (2010), *Timski menadžment i novi duh tolerancije u svetu rada*, Međunarodna naučna konferencija – Menadžment 2010, Kruševac, Dostupno na: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/TrifunovicKovacsSkorupSkorup.pdf (Preuzeto dana 08.05.2015)

http://www.link-elearning.com/lekcija-Konflikti-u-timu_5922 (Preuzeto dana 10.05.2015)

Mladenović, M., (2011), *Timske bolesti*, časopis Profit. Dostupno na: http://www.hart.rs/downloads/clanak_timske_bolesti.pdf (Preuzeto dana 15.05.2015)

Horvatin, T., Upravljanje konfliktima – kako uspešno riješiti probleme u timu, dostupno na: http://www.ekonomskiportal.com/upravljanje-konfliktima-kako-uspjesno-rijesiti-probleme-u-timu/, (Preuzeto dana 15.05.2015)

Primer ankete koja je sprovedena u MUP-u Srbije

1. Pol ispitanika:
    a) Muško
    b) Žensko

2. Stepen stručne spreme:
    a) Srednja
    b) Viša
    c) Visoka

3. Radno iskustvo:
    a) do 10 g.
    b) 10 do 20g.
    c) 20 do 30g.
    d) preko 30g.

4. U radnoj organizaciji u kojoj sam zaposlen/a vlada veoma dobra atmosfera.
    a) Uopšte se ne slažem.
    b) Uglavnom se ne slažem.
    c) Uglavnom se slažem.
    d) Potpuno se slažem.

5. Imam odličnu saradnju sa svojim kolegama!
    a) Uopšte se ne slažem.
    b) Uglavnom se ne slažem.
    c) Uglavnom se slažem.
    d) Potpuno se slažem.

6. Da li često upadate u konflikte sa drugima?
    a) Nikad
    b) Retko kada
    c) Ponekad
    d) Često
    e) Uvek

7. Da li Vi često budete „ta“ osoba koja ulazi u konflikt?
    a) Da, ako druga strana ne želi da prihvati argumente.
    b) Zavisi od situacije
    c) Ponekad, ako ne vidim drugo rešenje
    d) Retko kada
    e) Nikad

8. Da li problemi na poslu utiču na Vaše raspoloženje?
    a) Nikad
    b) Retko kada
    c) Ponekad

d) Često
e) Uvek

9. Da li sa osobom sa kojom ste u konfliktu pokušavate da analizirate razlike i razmenjujete informacije kako bi se saradnjom došlo do rešenja koje je prihvatljivo za obe strane?

a) Da, uvek se trudim da saradnjom rešim nastali problem.
b) Da, ukoliko nailazim na istu spremnost i sa suprotne strane.
c) Ponekad, ako je neophodno radi obavljanja posla.
d) Nikad, jer ne želim da menjam svoje stavove.

10. Da li nakon konflikta sa drugom osobom, posle izvesnog vremena, nastavljate normalnu komunikaciju sa njom?

a) Uvek, konflikte brzo zaboravljam.
b) Da, ukoliko je i ta osoba spremna na normalnu komunikaciju.
c) Ponekad, zavisno od dubine nastalog konflikta.
d) Retko kada.
e) Nikad.

11. Da li se nekad prilagođavate stavovima drugih ljudi u konfliktu?

a) Da, ako su u pravu.
b) Da, pravim ustupke kako bih kasnije dobio/la nešto zauzvrat.
c) Ponekad, ako vidim da nisam u povoljnoj situaciji.
d) Ne, trudim se da čvrsto zadržim svoj stav.

12. Da li ste tip osobe čija reč uvek mora da bude poslednja?

a) Da.
b) Ne.

13. Da li se nadmećete i dominirate u sukobu, kako bi na taj način ostvarili svoje ciljeve?

a) Da, ako su pitanja oko kojih se sporim jako bitna za mene.
b) Da, ako vidim da bi odluka suprotne strane bila štetna za mene.
c) Ponekad, ako vidim da je neophodno i da ne postoji drugo rešenje.
d) Ne, obično pasivno delujem.

14. Da li se služite pretnjama i kažnjavanjem u konfliktima?

a) Da, ako na lepši način ne mogu da dođem do rešenja i ako je suprotna strana agrsivna.
b) Da, ako od toga zavisi uspeh u poslu.
c) Ponekad, ako vidim da su ljudi nestručni i nezainteresovani.

15. Da li se nekad trudite da izbegnete konflikt ako je moguće?

a) Da, ako se radi o trivijalnim stvarima i ako nije pravi trenutak
b) Staram se da umirim drugog i da, pre svega, sačuvam dobre odnose.
c) Ponekad, ako vidim da konflikt neće dovesti do rešenja.
d) Često izbegavam da zauzmem stav koji može izazvati sporove.

3) Retko kad izbegavam konflikte.

16. Da li nastojite da kompromisom rešite problem s drugima?
    a) Trudim se da nađem kompromisno rešenje
    b) Obično uporno težim da dobijem ono što želim.
    c) Ponekad žrtvujem sopstvene interese radi interesa drugog.
    d) Staram se da izbegnem neprijatnosti.

17. Da li se pokajete nekad posle konflikta sa nekim?
    a) Često, ako sam generalno u dobrom odnosu sa tom osobom.
    b) Ponekad, ako znam da nije postojala loša namera s druge strane.
    c) Retko kada, konflikti su sastavni deo posla.
    d) Ne treba se uzbuđivati zbog nekakvih nesuglasica.

18. Da li Vam se desilo da tokom konflikta sa nekim dođe do fizičkog obračuna?
    a) Često mi se dešava.
    b) Ponekad, ako sam napadnut/a.
    c) Retko kada, takve situacije izbegavam.
    d) Nikad, tako nešto na poslu sebi ne mogu da dozvolim.