

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU**

MASTER RAD

**Uloga lidera u rešavanju konflikata na radu na primeru kompanije
„NIS“ a.d. Novi Sad**

MENTOR:

prof. dr Lepa Babić

STUDENT:

Elena Nikolovski

400011/13

Beograd, 2015. godine

SADRŽAJ

Uvod	4
Predmet istraživanja.....	5
Značaj i aktuelnost istraživanja.....	6
Ciljevi istraživanja	7
Hipoteze istraživanja.....	8
Metode istraživanja.....	9
Struktura rada.....	10
 1. Konflikti i izvori konflikata.....	 12
1.1 Pojam konflikta.....	14
1.2 Izvori konflikata.....	16
1.3 Proces konflikata.....	18
 2. Glavni uzroci konflikata.....	 19
2.1. Rešavanje konflikata na radu	23
2.2. Prednosti konflikata	25
2.3. Negativni efekti konflikata	27
 3. Vrste i strategije za rešavanje konflikata na radu.....	 29
3.1 Personalni i organizacioni konflikti	29
3.2 Konflikti uloga.....	29
3.3 Organizacioni konflikti	30
3.4 Horizontalni i vertikalni konflikti	30
3.5 Kognitivni i afektivni konflikti	31
3.6 Funkcionalni i disfunkcionalni konflikti.....	31
3.7 Podela konflikata prema obimu	32
3.8 Podela konflikata po dužini trajanja	33
3.9 Podela konflikata prema posledicama koje ostavljaju na funkcionisanje firme	33
3.10 Podela konflikata iz ugla sociologa	34
3.11 Posledice konflikata	35
3.12. Strategije rešavanja konflikata na radu	36
 4. Uloga liderstva u rešavanju konflikata na radu	 38
4.1. Pojam liderstva.....	38
4.1.1. Opis liderstva	39
4.1.2. Menadžment i liderstvo.....	39
4.1.3. Razlika između menadžmenta i liderstva prema izvorima moći	40
4.2. Karakteristike liderstva	41
4.2.1. Faktori liderstva	42
4.2.2. Osobine podređenih	43
4.2.3. Karakteristike sredine	43
4.2.4. Razlike između karakteristika lidera i uspešnih lidera	44
4.3. Osobine lidera	45

4.3.1. Takve osobe neprestano uče	46
4.3.2. Usmereni su na pomaganje i pružanje usluga.....	47
4.3.3. Zrače pozitivnom energijom	47
4.3.4. Veruju u druge	48
4.3.5. Vode uravnotežen život	48
4.3.6. Život smatraju pustolovinom	49
4.3.7. Sinergični su.....	50
4.3.8. Vežbaju radi samoobnavljanja.....	50
4.4. Integrativna uloga lidera	51
4.5. Uloga lidera u upravljanju i rešavanju konflikata među zaposlenim.....	54
4.5.1. Uloga i rezultat lidera u rešavanju konflikata	56
4.5.2. Uloga lidera u formiranju efiksnog tima.....	57
4.5.3. Disharmonija među zaposlenima.....	58
4.5.4. Jasna prava i obaveze među zaposlenima u preduzeću	60
5. Konflikti u radu na primeru kompanije NIS a.d. Novi sad	62
5.1. Svrha poslovanja i odgovornost.....	62
5.2. Brendovi.....	62
5.2.1 NIS Petrol.....	62
5.2.2 GAZPROM	63
5.3. Upravljanje konfliktima u NIS – u.....	63
5.4. Istraživanje uloge lidera u rešavanju konflikata na radu na primeru kompanije „NIS“ a.d. ..	65
5.5. Analiza rezultata istraživanja	67
Zaključak	76
Literatura.....	78

Uvod

“Nijedan čovek nije naš ni prijatelj ni neprijatelj – on nam je učitelj”.(Narodna izreka)

“Noga koja žuri, brzo se spotakne”.(Narodna mudrost)

U svim organizacijama susreću se različiti ljudi. Oni se razlikuju po starosti, običajima, inteligenciji, načinu ponašanja, godinama iskustva, opredeljenjima i dr. Pošto su primorani da budu zajedno i da tako ostvaruju ciljeve organizacije, nisu u svakom momentu u mogućnosti da razumeju jedni druge. Upravo zbog navedenih razlika od kojih su neke urođene a neke stečene nisu uvek spremni da jedni drugima izađu u susret i da obave svoje radne zadatke, a da makar ne prokomentarišu svoje neslaganje. Njihovo neslaganje nazivamo konfliktima.

Problem poizilazi iz činjenice i problem istraživanja su problemi i odnosi na radu. Dešava se da komunikacija između zaposlenih ne ide uvek normalnim tokom pa dolazi do konflikata. Postoje razni razlozi zašto oni nastaju a najčešći su: nerazumevanje poruka koje zaposleni prenose jedni drugima, nedovoljne informisanosti, neorganizovanosti u radu, neadekvatnog izražavanja, postojanja predrasuda o kolegama, ličnih antipatija među zaposlenima i dr.

Ne može se zamisliti rad u jednoj organizaciji bez konflikata koji su u manjoj ili većoj meri izraženi, što svakako zavisi od zaposlenih. Brojni su razlozi i izvori konflikata. Međutim, konflikti imaju svoje i pozitivne i negativne osobine. Negativne su: neizvršavanje radnih zadataka na vreme, pogrešno urađeni radni zadaci, nekada privremeno ili na duže vreme prekinuta komunikacija među zaposlenima itd. Pozitivne osobine konflikata su: bolje upoznavanje ličnosti zaposlenih, saznanje da se neki zadaci mogu bolje i efikasnije uraditi na drugi način, rešavanje nekih dubljih i ranijih problema koji su bili “zatrpani” itd. Konflikti su sastavni deo života svakog čoveka samo je pitanje kako njima upravljati.

Menadžment ima glavni zadatak da što efikasnije usmerava zaposlene da se na pravi način opходе i razumeju jedni druge, a da pri tom vrlo dobro obavljaju svoje radne zadatke.

U rešavanju konflikata u organizaciji lideri imaju presudnu ulogu. Njihova uloga se manifestuje kroz jačanje timskog rada, bolje komuniciranje među zaposlenima u organizaciji.... Lider jača saradnju među zaposlenima i sve zaposlene maksimalno poštuje. Tamo gde je saradnja malo verovatna, lider se odlučuje za kompromis.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja su konflikti na radu u savremenim poslovnim organizacijama i uloga lidera u rešavanju konflikata. Predmet ovoga rada tiče se konflikata koji nastaju između zaposlenih, a to je jedna od najbitnijih i najpopularnijih aktivnosti kojima se lideri u preduzećima bave.

Opređenje da se istražuje ova tema dolazi od pitanja šta su to konflikti i koliki je njihov značaj danas? Teorijska polazišta istraživanja ukazuje na važnost upravljanja ljudskim resursima kao i njihovom udelu u celokupnom liderskom poslu.

Postoji više vrsta konflikata, a oni se dele na: personalne i organizacione, konflikte uloga, horizontalne i vertikalne, kognitivne i afektivne, funkcionalne i disfunkcionalne.

Ne treba čekati da se nesporazum na poslu reši sam od sebe, ili da suprotstavljena strana prva prizna da je pogrešila. Konflikt bi trebalo veoma brzo rešiti, gde obe strane treba da pokušaju da maksimalno razumeju drugu, u slučaju da je neko pogrešio, mirno prihvatiti situaciju shvatajući da se greške dešavaju.

Brojna empirijska istraživanja nedvosmisleno ukazuju da su konflikti najizraženiji u ekonomskoj sferi odnosa, a to je razumljivo ako se na umu ima činjenica da je najčešće reč o raspodeli zarade, nagrada, premija, stambeno – kreditnih potraživanja i slično, pa mali poremećaj u tim odnosima dovodi do konflikata.

Funkcionalne teorije zastupaju da relativni akteri teže da aktivno doprinesu povećanju svoje efektivnosti i efikasnosti, u želji da predstave ideje koje su međusobno suprotstavljene po svom sadržaju ali ne i po svom cilju. Smatra se da je funkcionalni konflikt “kreativna tenzija” bez koje bi organizacija išla ka stagnaciji i propadanju.

Disfunkcionalne teorije predstavljaju sukobe koji deluju negativno na ponašanje i ciljeve organizacije. Predstavnici ovih konflikata su ljudi koji su kontroverzne osobe, čiji odabir osporavanja nije uvek racionalan. Nastanak destruktivnog konflikta odmah uslovljava i nastanak adekvatne reakcije vođe grupe.¹

Značaj i aktuelnost istraživanja

Upravljanje ljudskim resursima u novije vreme ima veoma veliki značaj za organizaciju jer rad ljudi je veoma važan, ali njihovo međusobno komuniciranje je još bitnije.

Konflikt je nepoželjan, ali neizbežan događaj koji nastaje zbog ljudskih razlika, shvatanja, tumačenja, strpljivosti i mnogih drugih osobina zaposlenih. Jedan radni dan ne može da prođe, a da se bar neko ne žali na radno vreme, uslove rada, platu ili nekog kolegu koji ima drugačije navike od njega. Dovoljna je samo jedna reč pa da se atmosfera pogorša i krenu razmišljanja o motivima onih koji su ih izgovorili.

Ciljevi empirijskog istraživanja je provera stavova zaposlenih prema konfliktima i stilovima rešavanja konflikata, kao i utvrđivanje vrste, veličine i najčešćih izvora konflikata u preduzećima. Ciljevi istraživanja su definisanje uloge lidera u rešavanju konfliktnih situacija u organizaciji.

Nastanak konflikta za sobom vuče mnoge probleme a to su s jedne strane nezadovoljstvo, prestanak komunikacije, pa čak i fizički obračun. Ali, ako se na vreme počnu rešavati nedoumice

¹ Ivošević, S, (2003), *Mudrosti menadžera*, FB Print, Novi Sad, str. 489.

i sumnje on može doneti razrešenje odavno nastalog problema koji je bio potisnut. Lider ima značajnu ulogu u rešavanju konflikata jer svojim autoritetom i dobrim komunikativnim sposobnostima rešava konflikte.

Konflikti nisu samo prisutni u odnosima dvoje ljudi ili zaposlenih, konflikti se susreću i na eksternim nivoima između država. Postoje razni razlozi koji dovode do nesuglasica između nekada ne samo dve zemlje već i između više zemalja. Postoje u istoriji nemali dokazi za sukob između država, a to su svakako ratovi.

Konflikti su nešto što se svakodnevno susreće u komunikaciji sa ljudima. Značaj istraživanja teme „Uloga lidera u rešavanju konflikata na radu“ je veoma velika iz razloga što se istraživanjem uzroka nastanka konflikata doprinosi njihovom boljem razumevanju, bržem rešavanju i nekada sprečavanju da do njih uopšte dođe. Znajući da smo nemoćni da sami opstanemo, radimo i poslujemo, moramo se osvestiti na vreme i komunicirati prijateljski, srdačno i humano sa ostalim ljudima. Zato je preduzeću potreban lider da bi organizaciona kultura bila izgrađena i mogućnost nastanka konflikta svedena na minimum.

Ciljevi istraživanja

Naučni ciljevi – jeste da se opišu svi elementi konflikata u radu. Istražuje se uzrok odnosno dešavanja koja ljude navode da krenu u konflikt, njihovi motivi kao i sama akcija konflikta do koje dolazi u najsloženijim situacijama.

Društveni opis istraživanja ima za cilj da rezultati istraživanja budu u funkciji produktivnog rešavanja konflikata u radu i da se dokaže objektivna uloga lidera u rešavanju konflikata na radu.

Da bi se razumela konfliktna situacija potrebno je analizirati sve njene elemente, a elementi konflikata su sledeći:

1. poznavanje ranijih odnosa među partnerima – u kakvom su odnosu bile pre konflikta suprotstavljene strane,
2. ponašanje u toku konflikta – koja je vrsta sukoba nastala između suprotstavljenih strana,
3. glavni problem – uočiti koji je glavni razlog nastanka sukoba,
4. socijalna sredina – kakvo je okruženje u kome se razvio konflikt i da li je možda ona ta koja je delimično doprinela nasanku konflikta,
5. posmatrači – kako iz ugla posmatrača izgleda nastali konflikt,
6. strategija rešavanja – način na koji se nastali konflikt rešava i
7. posledica – situacije i problemi koji su proistekli iz nastalog konflikta.

Hipoteze istraživanja

Glavna hipoteza u radu od koje se polazi je: da su konflikti svakodnevno prisutni kod zaposlenih i utiču na rezultate rada u organizaciji, a uloga lidera u rešavanju konflikata je ključna za stvaranje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji.

Postavili smo više posebnih hipoteza:

- Konflikt može da nastane zbog toga što se dele ograničeni resursi.
- Međusobno suprotstavljene ciljevi mogu da dovedu do konflikta.
- Zaoštavanje odnosa među zaposlenim nastaje zbog razlike u sistemu nagrađivanja.
- Pojedinci takođe imaju konflikte lične prirode, koji su rezultat neostvarenih želja i ciljeva.
- Lider svojim komunikativnim sposobnostima i sistemom nagrađivanja utiče da konflikata na radu bude što manje.

Metode istraživanja

Posmatrajući temu koja je predmet istraživanja u radu koristimo različite metode da bi zadovoljili objektivnost, pouzdanost, sistematičnost i opštost. To su opšti metodološki zahtevi. U procesu istraživanja koristimo metode analize, sinteze, generalizacije, apstrakcije, analize sadržaja.

Kada se radi o klasifikaciji naučnih metoda imamo:

- *osnovne metode* (analiza, sinteza, apstrahovanje, konkretizacija, specijalizacija, generalizacija, dedukcija, indukcija, a osim ovih ovde se ubraja i komparacija). One su u osnovi svih drugih metoda.
- *opštenaučne metode* (statistička metoda, hipotetičko – deduktivna). One se primenjuju ili se mogu primenjivati u svim naukama.
- *posebne metode* (dijalektički metod, aksiologizam itd.)
- *metode prikupljanja podataka*.²

Metodološki pristup istraživanja rada sadrži sledeće metode:

1. metod analize,
2. istorijski metod,
3. statistička metoda,
4. komparativna metoda,
5. dedukcija,
6. konkretizacija,
7. generalizacija i
8. indukcija.³

Izradi master rada prethodilo je prikupljanje stručne literature. Kao glavni izvor bili su univerzitetski udžbenici sa Univerziteta Singidunum i ekonomskih fakulteta u Srbiji, stručni

²Miljević, M. (2007) *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, str. 72

³Miljević, M. (2007) *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, str. 118

radovi i časopisi iz oblasti menadžmenta. Složenost teme koja se istražuje zahteva selektivni pristup u svim fazama u kojima se istražuje.

U ovom istraživanju koristimo činjeničnu dokumentaciju kao bazični faktor za uočavanje, ocenu i zaključke o pojedinim pitanjima. Težimo da racionalnim putem dođemo do objektivnih, valjanih, pouzdanih i preciznih informacija. Krenuvši od pojma konflikta, preko konfliktnih teorija i vrsta konflikata pa do same teme rada, razjašnjavamo šta je to konflikt i njegov veliki uticaj na postizanje ciljeva organizacije.

Rad sadrži i opšte metode istraživanja kao što su analiza i sinteza, na osnovu koga se pošlo od samog predmeta istraživanja, delova koji ga sačinjavaju, funkcija i činilaca. Međutim, analiza sama za sebe ne može da opstane, već se mora nadograditi metodom upoređivanja. Sve se to čini kako bi se problem sagledao sa različitih strana i uočila kompleksnost značajnih pitanja.

Struktura rada

Rad je podeljen u pet delova:

Uvod, ovde smo izneli predmet i polazište istraživanja, ukazali na njihov značaj i aktuelnost. Pored toga ukratko smo naveli zbog čega konflikti nastaju i koje su njihove osobine.

1. Konflikti i izvori konflikata. U ovom delu smo naveli definiciju konflikata i zašto oni nastaju. Postoji više izvora konflikata koji dovode do različitih vrsta nesporazuma.

2. Glavni uzroci konflikata. Ovaj deo rada je posvećen objašnjenju konflikata sa tačke gledišta uzroka nastajanja. Postoje uzroci za koje ne bismo pretpostavili da dovode do nesporazuma a veoma su česti.

3. Vrste konflikata i strategije za rešavanje konflikata. Ovde smo konflikte objasnili razvrstavajući ih po kriterijumima. Zbog velikog broja kriterijuma, veliki broj vrsta konflikata postoji a u ovom delu su navedeni. Takođe, u ovom delu rada su objašnjene i analizirane strategije za rešavanje konflikata na radu.

4. Uloga liderstva u rešavanju konflikata na radu. U ovom delu rada analiziramo pojam liderstva, karakteristike i osobine lidera. U ovom delu rada objašnjeni su načini na koji lider upravlja i razrešava konflikte među zaposlenima u kompaniji i kako uvodi efektну komunikaciju među članove tima.

5. Konflikti na primeru kompanije NIS a.d. Novi Sad. Zadnji deo objašnjava kako veće kompanije kao što je NIS, izlaze na kraj sa konfliktima. Ovde je objašnjeno kako konflikte treba posmatrati i sprečavati njihov nastanak. Ovaj deo rada ima istraživanje u kome je dokazana presudna uloga lidera za razrešenje konflikata među zaposlenima.

Zaključak. U zaključku sumiramo rezultate istraživanja i potvrđu hipoteze master rada.

1. Konflikti i izvori konflikata

Menadžment ljudskih resursa predstavlja interdisciplinarnu teoriju koja obuhvata veliki spektar znanja različitih naučnih oblasti zbog celokupnog proučavanja svog predmeta: razvoja i održavanja i korišćenja svog potencijala u organizaciji. U odnosu na nauku koja se delimično bavi čovekovim radom, menadžment ljudskih resursa spaja i jedinstveno glada sve te sekvence sa gledišta organizacione efikasnosti. Zbog toga se menadžment ljudskih resursa definiše kao humanistička, društvena, interdisciplinovana i primenjiva naučna disciplina.

Humanističke karakteristike menadžmenta ljudskih resursa proizilaze iz njegovih osnovnih principa i ciljeva, a one se razvijaju na usklađivanju organizacionih i individualnih ciljeva kao i poštovanju ljudskih potreba. Društveni elementi menadžmenta ljudskih resursa, proističu iz činjenice da je predmet spoznaje čovek i tj. njegovo ponašanje prema organizaciji kao važnoj društvenoj ćeliji.⁴

Menadžment ljudskih resursa se orijentiše na praksu i praktičnu primenu teorijskih spoznaja. Svrha njegovog postojanja je unapređenje organizacione prakse upravljanja ljudskim resursima, zbog bržeg ostvarivanja ciljeva organizacije, ali i razvoja individualnih potencijala pojedinaca. Kao naučna disciplina, menadžment ljudskih resursa nam omogućava: interpretaciju, predviđanje, upravljanje i kontrolisanje događaja i pojava, ali i razumevanje odnosa između njih. Menadžment ljudskih resursa je bitna funkcija Menadžmenta, po kojoj je nastao ovaj naziv “*ménage*” –*voditi*. Jedna od definicija menadžmenta je “obavljanje poslova pomoću ljudi”. Zbog toga menadžeri moraju da imaju dodatna znanja i veštine, kao što su socijalne kompetencije i liderstvo. Došlo se do zaključka da se odgovornost za ljude mora dodeliti nekome a to su menadžeri.

Menadžment ljudskih resursa ima sledeće funkcije:⁵

1) koordinaciju

⁴ Šeparović, I., P., (2006), *Izazovi javnog menadžmenta*, Zagreb, Golden marketing- Tehnička knjiga, str. 47.

⁵ Lončarević, R., (2005), *Menadžment u akciju*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str. 127.

- 2) savetodavnu
- 3) kontrolnu.

Menadžeri svih nivoa su zaduženi da obezbede “optimalnu alokaciju i koordinaciju resursa”, a to se odnosi na ljudske resurse. Za menadžere ljudskih resursa u novije vreme fokus pažnje se usmerava na:

- decentralizaciju i participaciju,
- individualnu odgovornost i uvažavanje ličnosti i
- fleksibilnost.⁶

Kada je reč o menadžmentu ljudskih resursa tada govorimo o novom odnosu prema ljudima u organizaciji i o sledećim principima:

- 1) Menadžment ljudskih resursa je primarna menadžment funkcija, a odgovornost za sve ljude ima menadžer svih nivoa.
- 2) Menadžment ljudskih resursa traži da ima individualni pristup svakom zaposlenom u organizaciji.
- 3) Svi procesi i zadaci menadžmenta ljudskih resursa su međusobno povezani i nijedan pojedinačno ne daje zadovoljavajuće rezultate.
- 4) Menadžment ljudskih resursa i interno i eksterno je spojen u preduzetničke aktivnosti i ima strateški značaj.

Izraz “ljudski resursi” odnosi se na skup ljudskih potencijala u organizaciji koji predstavljaju: sposobnosti, znanja, veštine, motivaciju i radnu energiju neophodnu za ostvarivanje organizacionih ciljeva.⁷

⁶Drucker, P., (1992), *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 425.

⁷ Bahtijarević, Š., (2003), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 147.

1.1 Pojam konflikta

Konflikti su vrlo bitna socijalna pojava. Osim što se pojavljuju u organizacijama, javljaju se i u drugim oblicima socijalnih sistema a to su: porodica, društvo, socijalnislojevi itd. Konflikti veoma utiču na ponašanje ljudi u organizacijama pa se zbog toga njima odavno bave istraživači i praktičari menadžmenta.⁸Nakon jednog sprovedenog istraživanja menadžeri su izjavili da 20% svog vremena potroše na rešavanje konflikata što znači da to u velikoj meri zaokuplja menadžersku pažnju.

U bilo kojoj organizovanoj ljudskoj delatnosti, grupe i pojedinci ulaze u međusobne interakcije. One često proizvode konflikte koji mogu biti različiti. Postoje produktivni, tj. funkcionalni konflikti koji nastaju zbog sučeljavanja različitih stavova problema i koji vode ka boljim rešenjima. Ti isti na drugoj strani mogu biti disfunkcionalni odnosno negativni. Takvi konflikti blokiraju akcije i teže svađama i prekidu komunikacije. U zavisnosti od menadžera i njegovog načina upravljanja konfliktima, zavisi i koji tip konflikata će nastati.

Pod organizacionim konfliktima podrazumevamo “neslaganje između dva ili više članova organizacije ili grupa koje se pojavljuje usled toga što dele retke resurse”.⁹ Konflikt predstavlja situaciju gde pojedinci ili organizacione jedinice rade jedni protiv drugih, mesto da rade jedni sa drugima. Još jedna definicija konflikta kaže da je to “proces koji počinje kada jedna strana percipira da ona druga preduzima ili namerava da preduzme akciju koja ugrožava njene interese.”¹⁰

Da bi neka situacija bila konflikt treba da ima sledeće 4 elementa:

- 1) Uslovi koji prethode nastanku konflikta: pogrešna politika organizacije, oskudica resursa, pogrešna percepcija grupa, loš sistem nagrađivanja.
- 2) Postojanje afektivnih stanja grupa i pojedinaca: anksioznost, stres, neprijateljstvo, tenzija.

⁸ Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., (2005), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons, str.263.

⁹Pondy, L., (1967), *Organizational Conflicts*, Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, vol.2, no 2, str. 48.

¹⁰ Robbins, S., (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall Inc, str.94.

3) Prisustvo konjuktivnih stanja grupa i pojedinaca kao što su: svest, saznanje da postoji konfliktna situacija, verovanje, saznanje da druga strana može ili da već jeste ugrozila interese subjekta.

4) Situacija kada postoji konfliktno ponašanje (akcija): polazeći od otpora koji je pasivan pa do agresije na drugu stranu.

Posmatrajući tradicionalni stav prema konfliktima, vidimo da je on uvek bio negativan. Za konflikte se smatra da su oni nešto lose i da ih svakako treba izbegavati. Konflikti predstavljaju odstupanje od normalnog stanja i pokazuju nepravilnosti u radu organizacije. Pokazatelji su da sistem u organizaciji nije valjano uspostavljen i da se javljaju greške u njegovom funkcionisanju. Kada konflikte posmatramo iz tradicionalnog ugla tada se ističu samo negativne sekvence konflikata, dok se one pozitivne ne uočavaju.¹¹ Izvor ovakvog stava prema konfliktima nije ništa drugo već nacionalna kultura. U svim kulturama postoji odbojnost prema konfliktima i prema onim ljudima koji češće stupaju u konflikte.

Na stav ljudi prema konfliktima, nacionalna kultura utiče preko 3 najznačajnije institucije u društvu: porodice, škole i crkve. Ni jedna od navedenih institucija ne odobrava konflikte, štaviše, sve podučavaju decu i ljude da konflikte obavezno treba izbegavati.¹² Zbog toga ljudi dolazeći u firme nose negativan stav prema konfliktima. Mnogi teoretičari kao što su Max Veber, Taylor, Fayol, naglašavaju da su konflikti pokazatelj neke organizacione disfunkcionalnosti.

Međutim, stvarnost i savremeni pogledi govore da su konflikti neizbežni. Nemoguće je da bilo koji ljudski sistem pa ni organizacija funkcioniše bez njih. Jednostavno rečeno postojanje konflikata je normalno i to nije pokazatelj da je organizacija loše percipirana ili vođena. Konflikti su prirodan sled događaja iz razloga što su ljudi prinuđeni da rade zajedno i da koriste ograničene resurse. Međutim, konflikti imaju i svoje pozitivne efekte na organizaciju i pojedince. Da li su dobri ili loši zavisi od toga kako i zašto su nastali ali i na koji način se rešavaju. Upravo zbog navedenog menadžeri treba da znaju da prepoznaju konflikt i da ga na najbolji mogući način reše u najkraćem roku.

¹¹ Zrnić, M., (2007), Uvod u menadžment ljudskih resursa, BLC College i Besjeda, Banja Luka, str. 46.

¹² Butcher, Tony i Massey, Andrew, (2003), Modernizig Civil Service, Cheltenham, UK: Edward Elgar, str.235.

1.2 Izvori konflikata

Organizacioni konflikti nastaju iz par razloga. Izvori konflikata se dele na dve grupe:

- 1) Organizacione i
- 2) Interpersonalne

Organizacioni izvori konflikata čine odgovarajuće karakteristike organizacione strukture koje stvaraju povoljne uslove za nastanak konflikata između zaposlenih. Navešćemo nekoliko najznačajnijih organizacionih izvora konflikata:¹³

1) *Deoba ograničenih resursa* u slučaju kod dva ili više pojedinaca ili grupa. Primer je kada u firmi predstavnici dva različita sektora traže od direktora finansijska sredstva za ulaganje a sredstava ima samo za jedan sektor. Tada dolazi do konflikta koji direktor mora da reši.

2) *Međuzavisnost u obavljanju radnih aktivnosti*. U ovom slučaju konflikt nastaje zbog uslovljenosti posla jednih radnika poslom drugih. To je slučaj kada je priroda posla takva da odgovarajući posao koji obavlja jedan radnik ne može da se obavi dok prethodno njegov kolega ne uradi neophodne zadatke. U slučaju da neko kasni to utiče i na druge zaposlene koji ne mogu na vreme da završe svoj deo posla. S toga konflikti nastaju ili zbog kašnjenja nekih kolega ili zbog nekvalitetno obavljenog posla.

3) *Međusobno suprotstavljeni ciljevi*. To se dešava kada postoji više ciljeva u preduzeću i svi su bitni da se ostvare ali istovremeno ne mogu da se realizuju jer su suprotni i isključuju se. Npr. kada je bitno da se poveća prodaja, tada se omogućuje kupcima da plaćaju na odloženo ili putem kredita. Problem nastaje kada u isto vreme sektor finansija tj. kreditno odeljenje želi da smanji rizik naplate kredita. Pošto se isključuju ova dva cilja doći će do konflikta.

4) *Visoka diferenciranost organizacionih jedinica*. Različite organizacione jedinice zahtevaju različite uslove i zastupaju različite stavove. Primer su proizvodnja – kojoj odgovaraju veće serije standardizovanog proizvoda, dok sa druge strane imamo komercijalu kojoj odgovaraju manje serije proizvoda koji će se prilagoditi kupcu. Pored toga inženjeri u proizvodnji imaju

¹³Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2002), *Organizacija preduzeća*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 82.

drugačije stavove od ekonomista koji rade u finansijama. Konflikti nastaju i zbog razlike u godinama zaposlenih, visine primanja, uslova rada, ličnih stavova i mnogih drugih faktora.¹⁴

5) *Organizacione nejasnoće i nedostaci*. U svakom preduzeću ili organizaciji treba da se posao podeli tako da se zna ko šta radi i šta su čija zaduženja. U suprotnom posao neće biti izvršen na vreme a dodatno će nastati konflikti zbog nejasnoće ko šta radi i prebacivanja odgovornosti zaposlenih međusobno. Zato je veoma važno da postoji specijalizacija zaposlenih i delegiranje autoriteta ka rukovodiocima. To se posebno odnosi na male i mlade firme koje započinju poslovanje.

Interpersonalne razlike takođe su uzrok konflikata u organizacijama. Razlike u interesovanjima, ličnim shvatanjima, opredeljenjima ističu se i dovode do konflikata. Navešćemo najznačajnije interpersonalne izvore konflikata:¹⁵

1) *Pogrešna percepcija i atributizacija*. Percepcija se definiše kao proces opažanja i interpretiranja ponašanja drugih ljudi dok je atributizacija zaključivanje o namerama, uzrocima i akcijama drugih osoba. Konflikti nastaju zbog pogrešno stečenog utiska ili zaključka o namerama drugih ljudi. Primer je negativni kriticism koji je za razliku od pozitivnog oštar, i sadrži pretnju. Nastaje posle neopravdanog zakašnjenja i sa sobom nosi još mnoge negativne stvari kao što su: smanjenje motivacije kod zaposlenih, generalan je, ne osvrće se na rezultate već na ličnost.¹⁶

2) *Greške u komuniciranju*. Pri komuniciranju zaposleni često jedni o drugima stvaraju pogrešan utisak. To se dešava jer se nepravilno tumače stavovi i utisci druge strane. Jedan od primera je negativni kriticism na osnovu koga se pretpostavlja da je upućen zbog loše namere ili sumnje u datu osobu. On nastaje zbog neopravdanog zakašnjenja i vrlo je nepažljiv, oštar, sarkastičan.

3) *Nepoverenje*. Kada među zaposlenima postoji nepoverenje onda dolazi do konflikata jer samim tim otežava posao i čini da se proces posla produžava a to nikako nije u cilju organizacije.

4) *Personalne karakteristike i vrednosni sistem*. Svaki čovek ima neke lične osobine po kojima se razlikuje od drugih. Međutim, ljudi su nekada toliko različiti da im tuđe ponašanje i osobine toliko smetaju da to dovodi do konflikta.

¹⁴Adižes, I., (2006), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adižes, Novi Sad, str. 421.

¹⁵Certo, P., (1994) *Modern Management*, Ahyn and Bacon, Boston, str. 284.

¹⁶Gringerg, Baron, (1998), *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Beograd, Želnid: ilbid, str. 132.

1.3 Proces konflikata

Proces stvaranja konflikata u organizaciji obično ima sledeće faze:

- 1) *Faza stvaranja uslova za konflikt ili faza latentnog konflikta.* Ovde se dešava da resursi postaju toliko retki da to može biti razlog konflikata ili nerazumevanje zaposlenih i odsustvo komuniciranja.¹⁷
- 2) *Faza percepcije ili doživljavanja konflikta ili faza percipiranog i doživljenog konflikta.* To je trenutak kada se i emocije uključuju a učesnici počinju da osećaju bes, frustracije, anksioznost, ali i tenziju zbog konflikta. Ovde je još uvek sve na nivou osećaja i doživljaja određene situacije ali bez ikakve sprovedene akcije.
- 3) *Faza kreiranja namera i ponašanja (akcije) ili faza otvorenog konflikta.* Ova faza je karakteristična po tome što se strane odlučuju da iskažu svoje negodovanje jednih prema drugima i krenu u “akciju”. Prvi deo ove faze manifestuje se tumačenjem namera druge strane i “shvatanjem” da ta druga strana ima “najgore” namere. Čovek da bi sebe odbranio ima usađen u sebi sistem odbrane koji deluje “preventivno”, pa čak i kad druga strana nije imala pretpostavljene loše namere. Međutim, već je kasno i prelazi se na drugi deo ove faze a to je “akcija”. Ona može biti jako neprijatna a počinje raspravom koja nekada može da pređe i u fizički obračun “na život ili smrt”.
- 4) *Faza posledica konflikta ili faza post – konflikta.* Nakon prolaska konfliktne situacije dešavaju se dva scenarija za dalji tok komunikacije suprotstavljenih strana. Prvi slučaj je da su strane interaktivno učestvovala u rešavanju konflikta i kroz razgovor i međusobna obrazloženja došli do zajedničkog odgovora. U tom slučaju će njihov dalji tok saradnje u organizaciji ići još bolje. Drugi scenario je da se strane ni posle konflikta nisu shvatile, razumele i još uvek imaju međusobni problem koji u sebi taje. Ukoliko je problem ostao i samo potisnut, ili je pak “pobedu odnela” jedna suprotstavljena strana, tada će ostati negativne posledice po organizaciju.

¹⁷Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Datastatus, Novi Sad, str. 120.

2. Glavni uzroci konflikata

Glavni faktori koji predstavljaju probleme u komunikaciji su:

- 1) *Opazanje stvarnosti*. Slušalac sluša ali prima stvari drugačije od govornika, zbog toga pisanje i/ili govor mora da se realizuje kroz razumevanje navedene činjenice.
- 2) *Pojmovni okvir*. To je slučaj kada zaposleni prima informacije a one se ne uklapaju i nisu konzistentne sa njihovim uverenjima koje su do tada izgradili. Zaposleni imaju svoj sistem vrednosti koji poštuju, koga se teško odriču i koji predstavlja njihovu filozofiju.
- 3) *Konflikti semantičke prirode*. Nesporazum nastaje zbog nerazumevanja sadržine poruke ali može da se reši dobijanjem povratne informacije tj. feedback-a.¹⁸

Jedan od najvećih problema koje menadžeri navode je prekid komunikacije među zaposlenima. Međutim prekid komunikacije je rezultat postojanja dubljih i većih problema. Pravi i sposoban menadžer uvek će komunikacijske probleme rešavati iz korena, tako što će im tražiti uzrok.

Kada se poruka prenosi prepreke mogu postojati na strani pošiljaoca, primaoca ili u povratnoj vezi. Neobične ali ipak moguće komunikacijske prepreke su:¹⁹

- 1) *Nedostatak planiranja*. Retko se dešava da je ostvarena dobra komunikacija slučajna pojava. To je uglavnom rezultat dobro isplaniranih radnih obaveza, zadataka i zaduženja zaposlenih. U suprotnom, kod nedostatka planiranja ljudi počinju da rade, govore ili pišu bez prethodno vizionarsko osmišljenog posla i zbog toga nastaju konflikti.
- 2) *Nerazjašnjene pretpostavke*. U poslovanju jedne organizacije ljudi koji međusobno komuniciraju poseduju odgovarajuće pretpostavke o drugim ljudima ili poslu. One često nisu jasne a ne teži se ni tome da se razjasne. Zbog nejasnoća koje ostaju dolazi do konfuzija koje stvaraju nesporazum pa čak nekada i nemogućnosti ostvarivanja cilja.
- 3) *Semantička distorzija*. Zaustavljanje uspešne komunikacije semantičkom distorzijom se dešava kada se slučajno ili namerno iskrivljuju značenje poruke.

¹⁸ Deželjin, J., Vujić, V., (1995), *Vlasništvo, poduzetništvo, management*, NIP, "Alinea", Zagreb, str. 385.

¹⁹ Martinović, S., Nićin, N., (1998), *Svet timova*, Ulixes, Novi Sad, str. 425.

4) *Loše formulisane poruke*. Jedna poruka, koliko god imala jasnu ideju za pošiljaoca, često ima mnoge nejasnoće koje kvare njeno značenje. To mogu biti: nedostatak preciznosti i jasnoće, propusti, nedostatak koherentnosti, nespretne fraze, nepotrebni žargonski izrazi i dr.

U međunarodnom okruženju komunikacija postaje sve teža zbog postojanja razlika u jeziku, ophođenju, kulturi. Tako na primer treba biti jako oprezan kod prevođenja reklamnih poruka.²⁰ Takođe boje u različitim zemljama imaju različito značenje i poruku. U SAD-u je normalno i vrlo prihvatljivo da se ljudi oslovljavaju po imenu, dok je taj običaj u hijerarhijski nastrojenim zemljama neprihvatljiv jer se oslovljavaju isključivo prezimenom. U Kini reči ne odražavaju ono što ljudi stvarno misle, jer su oni skromni i ponizni. Primer za to je kada se neko unapredi na bolje radno mesto, taj čovek će reći da on nije dovoljno kvalifikovan ili dostojan toga posla. Međutim, očekuje se da će nadređeni sa druge strane uvideti i spoznati njegovo poštenje, vrednoću i požrtvovanost i da će ga svakako postaviti na novo i bolje radono mesto. To znači da bukvalno značenje reči tamo ne važi.

Komunikacijske prepreke su česte ali se kompanije bore sa tim poteškoćama na razne načine. Neke od velikih svetskih korporacija, u onim zemljama gde posluju, zbog poznavanja jezika i kulture, zapošljavaju mlade upravo iz tih zemalja.

Gubitak informacija pri prenosu i loše memorisanje. Kada se poruka prenosi od osobe do osobe ona postaje sve manje i manje tačna i celovita. Slabo pamćenje je takođe jedan od osnovnih problema. Zato je neophodno da se za prenos iste poruke koristi više različitih kanala.²¹

Nepažljivo slušanje i preuranjeno zaključivanje. U svetu pa i u organizaciji postoji mnogo govornika ali malo onih koji pažljivo slušaju. Mnogo je primera ljudi koji se upuštaju u raspravu po nekom svom nahođenju a nisu uopšte upoznati sa tematikom razgovora. Nekada je u pitanju nedostatak strpljenja, poštovanja prema sagovorniku a nekada ipak nemogućnost razumevanja. Dešava se da neke osobe i čekaju kraj razgovora i objašnjenja ali ne slušaju pažljivo već odmah

²⁰Gidens, E., (2002), *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 89.

²¹Dunderović, R., (2004), *Osnovi psihologije menadžmenta*, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str.97.

na početku stvaraju “slike” koje nisu iste kao stvarna situacija.²²To se zove nepažljivo slušanje. Preuranjeno zaključivanje je slušanje samo dela priče i odmah zaključivanje poente priče i pronalazak rešenja. To je svakako pogrešan potez pa je u tom slučaju pogrešno i shvatanje poruke i pronalazak rešenja. Zbog toga pažljivo slušanje i tačno razumevanje smanjuje nesporazume, konflikte i frustracije među zaposlenima.

Bezlična komunikacija. Uspešna komunikacija u organizaciji je nešto najvažnije što dovodi do najboljih rezultata. Nove tehnike komuniciranja zaposlenih putem telefona, računara odnosno svih mogućnosti razgovora koje nudi internet jesu povoljne, brze ali nisu toliko pouzdane kao razgovor lice u lice. Tehnika razgovaranja i gledanja u oči stvara osećaj poverenja, istinitosti događaja i neko sigurno obećanje da će se aktivnosti i obaveze uraditi po dogovoru. Ipak je taj “živi razgovor” još uvek ostao kao nešto “od velikog poverenja” što teži ka sigurnom dogovoru.²³

Nepoverenje, pretnja i strah. Pretnja, nepoverenje i strah uništavaju normalnu komunikaciju. Bilo koja od ovih karakteristika da je prisutna, stvara tenziju i neodgovarajuće uslove za obavljanje posla. Razlog zbog kojih neki ljudi nemaju poverenja jedni prema drugima ili se neiskreno ophode, su možda prethodna loša iskustva zbog iskrenog stava.²⁴

Nedovoljna dužina razdoblja za prilagođavanje promenama. Često se dešavaju promene u organizaciji kao što su: promene u tipu, mestu, vremenu, redosledu poslova. Neki se na te promene brzo adaptiraju dok drugi to veoma teško prihvataju. Zbog toga, važno je da se ne kreće sa promenama dok se ljudi ne priviknu na njihove posledice i ne prihvate novu situaciju.²⁵

Preopterećenost informacijama. Sa razvojem društva i tehnologije stalno pritiču nove količine informacija koje treba zapamtiti. Ljudska preopterećenost informacijama dovodi do sledećeg ishoda:

- mogu se zanemariti određene informacije

²² Zaleznik, A. (1977) *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review 55, str. 150.

²³ M., J., i Hyde, C., (1987), *Classics of Public Administration*, Chicago: The Dorsey, str. 164.

²⁴ Pržulj, Ž., (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za mala i srednja preduzeća, Beograd, str. 99.

²⁵ Đorđević- Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 278

- može se pogrešiti u njihovoj obradi
- odlaganje obrade određenih informacija za neki kasniji period ili čak trajno
- nekada se vrši filtriranje informacija da bi im se smanjio obim a da bi se samo bitne u što kraćem roku završile
- ljudi zbog preopterećenosti informacijama ignorišu informacije ili prekidaju komunikaciju.

Postoji više načina rešavanja problema velike količine informacija.²⁶ To su: odlaganje obrade informacija dok se ne smanji njihova količina, smanjivanje zahteva za informacijama što je dosta lakše izvesti unutar firme nego sa količinom zahteva koji se odnose na spoljne organizacije sa kojima se posluje.

Sve definicije konflikata sadrže sledeće elemente:

1. Konflikt uključuje suprotstavljene interese između pojedinaca ili grupa u situacijama sa ograničenim resursima;
2. Da bi konflikt postojao, uključene strane moraju uvideti suprotstavljene interese;
3. Konflikt uključuje ubeđenja koja druga strana smatra preprekom njenim interesima;
4. Konflikt je proces, on se razvija na osnovu postojećih odnosa između pojedinaca ili grupa, i odslikava njihove prošle interakcije i kontekste u kojima su se odvijali; i
5. Konflikti podrazumevaju aktivnosti jedne ili obe strane koje zapravo dovode do prepreka ciljevima suprotne strane.²⁷

Što se tiče uzroka nastanka konflikta, možemo ih podeliti u pet grupa:

1. Brojna empirijska istraživanja nedvosmisleno ukazuju da su konflikti najizraženiji u ekonomskoj sferi odnosa.
2. Druga grupa izvora uzroka konflikata odnosi se na tehničku sferu, tehničku opremljenost rada i na fizičke uslove radne sredine. Reč je o neobezbeđenju odgovarajućih uslova rada ili zbog nepoštovanja propisanih standarda o korišćenju obaveznih sredstava zaštite.

²⁶Milisaavljević, M., (2000), *Strategijski menadžment*, Čigoja štampa, Beograd, str. 592.

²⁷Đorđević- Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 275

3. Treća grupa uzroka konflikta na radu odnosi se na društvenu sferu u prvom redu na međuljudske odnose i na sistem informisanja. Poremećeni međuljudski odnosi izvorište su brojnih ogovaranja, optuživanja, obmanjivanja, spletkarenja, uključujući i razne intrige.

4. Četvrtu grupu izvora konflikta čine oni koji proizilaze iz loše organizacije rada, lošeg sistema upravljanja i rukovođenja.

5. Peta grupa uzroka konflikta na radu , odnosi se na propise koja regulišu ljudska prava, a posebno pravo na radu, koje je vekovima zaokupljalo pažnju naučne javnosti.²⁸

2.1. Rešavanje konflikata na radu

Rešavanje konflikata je tema kojom su se ljudi oduvek bavili. Ovo je posebno zanimljiv aspekt kompetencija menadžera. Svaki menadžer bi trebao biti osposobljen da rešava konflikte u malim grupama. U konfliktu između dvoje ljudi moguće je biti:

- agresivan ili napasti - drugoga ili sebe,
- biti pasivan ili trpeti i
- biti submisivan ili pokoran i ponizan.²⁹

U drugoj polovini dvadesetog veka dominiralo je uverenje da je najbolji put za rešavanje konflikata opcija 2) i 3). Međutim, sve više sazreva uverenje da se mnogi konflikti najbolje rešavaju uzvraćanjem ili napadom. Možemo reći da postoji i četvrta opcija - izbegavanje konflikta, ali u tom slučaju ne govorimo o rešavanju konflikta nego o tome da on neće ni postojati.

Postoje izvesne kulturološke razlike u pogledu filozofije rešavanja konflikata. Amerikanci su ambivalentni u pogledu ovog fenomena, kreću se od „vraćanja pištolja u futrolu" do „revolverske pravde" ili „svetskog policajca". Kinezi tome pristupaju mnogo promišljenije. Kada se nađu pred konfliktom, reaguju prvenstveno kognitivno, sagledavaju to kao krizu i mogućnost ili priliku za

²⁸ Keranović, S.(2010) *Konflikti na radu*, dostupno na: <http://www.link.co.rs>, pregledano 14.02.2015.

²⁹ Suša, B. (2009) *Osnovi komuniciranja*, Cekom-books d.o.o., Sremski Karlovci, str. 230

novo delovanje. Radi se o filozofiji mirenja suprotnosti „jina“ i „janga“, - slikovito predstavljeno kao dve strane kružne linije koje se obavezno dodiruju ili u krugu zatvaraju. Evropljani su skloni pregovorima koji vode izbegavanju konflikata i hrišćanskoj maksimi „ko tebe kamenom, ti njega pogačom“. Kako vidimo, u različitim kulturama prepoznajemo različite opcije shvatanja konflikata.

Slaganje i neslaganje mogu biti snažni izvori interakcije, snažni motivatori u radu svakog kolektiva. Zato se može reći da su konflikti integralni dio interakcije u malim grupama kada je u pitanju rešavanje problema donošenje odluka i učenje. Konflikt je prirodni produkt interakcije jer u maloj grupi svaki član percipira situaciju na svoj način, ima svoje vrednosti, prioritete i preferencije, svoje ponašanje. Sučeljavanje različitih viđenja rešavanja problema može rezultirati kognitivnim konfliktom, prerasti u emotivni, pa čak i fizički. Da se ne bi otišlo u opasan lanac reagovanja, članovi kolektiva trebaju naučiti rešavati konflikte, uživati u kognitivnom sukobljavanju, uvažavati ekspresiju emocija svojih kolega i kontrolisati vlastite emocije i ponašanje. Da bi ovo teklo optimalno, u poslovnoj komunikaciji se uči u situaciji kada članovi kolektiva znaju jedan drugoga, imaju poverenje i razumevanje za slabosti i dobre strane svakog pojedinca. Jedno je sigurno, kada grupa ljudi dugo radi ili živi zajedno, konflikti su neizbežni, oni sigurno slede. Zato je potrebno pripremiti se za njihovo rešavanje. Firma kao institucija gde se zaposleni druže i rade sa kolegama predstavlja pravo mesto za učenje rešavanja konflikata. Ako se držimo maksime da više glava više zna od jedne, jasno je da će rad u malim grupama biti pogodan za rešavanje konflikata zbog individualnih razlika među članstvom.³⁰

Konflikt između dve osobe se vrlo često rešava arbitriranjem treće osobe, a konflikt u grupi ređe rešava osoba sa strane, jer ga najčešće rešavaju sami članovi grupe ili se grupa raspada u slučaju da konflikt nije rešen. Ako obučimo članove kolektiva da sami rešavaju konflikte u malim grupama, jasno je da možemo očekivati da poraste i njihova sposobnost rešavanja individualnih konflikata sa drugim osobama. Nakon iznošenja razloga za bavljenje konfliktima u firmi uz primenu poslovne komunikacije, potrebno je da se posvetimo nekim konkretnijim pitanjima koja nas mogu opredeliti za izvođenje praktičnih modela. U tom smislu potrebno je razmotriti specifičnosti konflikata u malim grupama kroz sagledavanje : prednostikoje konflikti mogu

³⁰ Sorokin, B., (1982), *Osnovi socijalne psihologije*, "Narodna knjiga", Zagreb, str. 57

doneti, negativnih efekat konflikta, neslaganja na prihvatljiv način i vođenje pregovora.³¹

2.2. Prednosti konflikata

Svaki konflikt ima svoje prednosti i nedostatke. Pretpostavimo situaciju u kojoj vođa zastupa tezu kako će se grupa i sistem raspasti ako nema hijerarhije, ako članovi njega ne slušaju. Ako se radi o autokratskom vođi, to bi za grupu bilo štetno. U ovoj situaciji je poželjan kognitivni konflikt u kome će članovi ukazati vođi kuda vodi autokratija, ali i prihvatiti potrebu za hijerarhijom i organizacijom u grupi. Koje su prednosti konflikta:

- proizvodi bolje razumevanje ljudi i problema na kojima grupa radi,
- pojačava interakciju i motivaciju,
- može pomoći donošenju boljih odluka i
- rezultira boljom kohezijom u grupi.³²

Bolje razumevanje ljudi i problema je efekat koji prati skoro svaki konflikt. Mnogi ljudi ne vole kada se neko s njima ne slaže. Ako se radi o neslaganju sa idejama i predlozima, to treba shvatiti kao priliku za intenziviranje komunikacije i kao šansu da se dokazima zastupa ideja ili predlog. Umesto toga, mnogi ljudi smatraju da je neslaganje sa njima određeni vid devalvacije njihove ličnosti. U osnovi ovakvih predubedenja je shvatanje diskusije kao pobede i poraza. Prethodno smo videli da je ovakav pristup unapred osuđen na gubitnički ishod. Ako se ljudi s nama ne slažu i otvoreno iskažu svoje neslaganje, to je samo znak poverenja i dobrih namera. Gore je ako ćute i prikrivaju svoje neslaganje jer se tada radi o nepoverenju. Neslaganje često prate pojačane ili burne emocije, uz koje ljudi lakše pokažu svoje pravo lice. Ako u radnom kolektivu razvijemo poverenje i toleranciju, sigurno je da će konflikti doprineti da se rad ostvaruje efikasnije, da se realizacija programa ostvaruje prirodnije, a problemi razumeju bolje.

Pojačana interakcija i motivacija kao rezultat konflikta doprinosi efikasnoj ukupnoj komunikaciji. Zamislimo malu grupu u kojoj nema konflikata. Sve što dobiju kao zadatak čla novi te grupe izvrše bez pitanja i pogovora (Tejlorov sistem). Zamislimo, s druge strane, jednu

³¹ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 78

³² Suša, B. (2009) *Osnovi komuniciranja*, Cekom-books d.o.o., Sremski Karlovci, str. 233

dinamičnu grupu koja svaki zadatak prvo prodiskutuje i neće ući u akciju dok ne sagleda sve što je potrebno da se zadatak izvrši i dok ne sagleda dobit od ostvarenja cilja (japanski model). U ovoj grupi očekujemo živu diskusiju i niz konflikata. Postavimo pitanje koja je grupa poslovno efikasnija. Prva grupa će uložiti mnogo manje energije u realizaciju cilja jer su članovi prihvatili da se taj cilj izvane nametne, on nije postao njihova svojina, njihovo ubeđenje. Kada članovi grupe sudeluju u konfliktu, kakav je slučaj sa drugom grupom, možemo očekivati da su učesnici aktivno uključeni, zainteresovani, emocionalno pobuđeni i da imaju visok nivo motivacije. U tim uslovima je rad intenzivniji, efikasniji i ugodniji, pojačana je interakcija. Rezonovanje i emocije pojedinca rezultiraju ponašanjem koje vodi ka interakciji ako postoji adekvatan nivo konflikta, ako taj konflikt nije preslab niti preintenzivan. Ponekad je dovoljno da imamo samo jednog nonkonformistu u maloj grupi pa da dobijemo dinamiku konflikta koja osnažuje interakciju. Ukoliko menadžer prepozna previsok nivo konformizma u jednoj grupi, potrebno je da i sam pomogne podstičući adekvatne konflikte u korist grupne interakcije.

Donošenje odluka u grupi je kvalitetnije ako članovi grupe umeju ući u konflikt, sučeljavati različite stavove, emocije i koncepte akcija i naći optimalno rešenje. Grupa sa visokim nivoom sposobnosti za rešavanje konflikata je sigurno bolja od one koja nema taj kvalitet. Kada se donose odluke, važno je razmotriti sve detalje i primedbe. Konflikti omogućuju da se pri donošenju odluka otkriju nedostaci u rezonovanju, propuštene činjenice ili implikacije koje su ignorisane. Svaki pojedinac koji ukaže na takva mesta doprinosi kvalitetu odluke i čini grupu efikasnijom u donošenju odluka.

Bolja kohezija u grupi može nastati kao rezultat konflikta. Kada razreši konflikt, grupa postaje mesto gde njeni članovi mogu očekivati da neće biti odbačeni ako su se sukobili sa ostalima, mesto gde se nesmetano mogu prazniti emocije i iznositi ideje. Čak i član čije ideje grupa nije prihvatila, koji je došao u konflikt sa ostalima i morao popustiti pred većinom ili pred argumen tima, neće imati osećaj niže vrednosti jer su ostali članovi grupe uzeli u razmatranje njegove ideje, posvetili pažnju njegovom stanovištu. U svakom slučaju, od beskonfliktnih grupa možemo očekivati manju efikasnost, niži nivo kohezije i na kraju nesposobnost da se eventualni konflikt podnese, odnosno raspad grupe.³³

³³Šeparović, P., (1975), *Teorija organizacije*, "Školska knjiga", Zagreb, str. 78

2.3. Negativni efekti konflikata

Iako smo sagledali neke prednosti konflikata, nužno je imati na umu da konflikt uvek nosi određenu dozu rizika. On ponekad može biti jako štetan. Ponekad se dešava da radnik jedva čeka da se rad neke grupe završi i da poželi da nikada više ne radi u takvoj situaciji. Ako tako nešto čujete od svojih zaposlenih, budite sigurni da su oni iskusili štetne posledice konflikta. Koji su to negativni efekti konflikta. Razmotrimo neke:

- neugodne emocije,
- povreda ličnosti i smanjenje kohezije i
- podela ili razbijanje grupe.³⁴

Svaki od ovih efekata treba pobliže razmotriti, s obzirom na njihove negativne efekte u poslovnoj komunikaciji.

Neugodne emocije se javljaju kada grupa nije sposobna da se nosi sa konfliktima, kada su konflikti iznad sposobnosti grupe da ih razreši. U takvim situacijama pojedinac može biti povređen, osećati se devalviranim ili manje vrednim. Menadžer zato nikad ne smije olako prelaziti preko kriznih momenata koji u grupi mogu izazvati loše emocije. Ako grupa nije sposobna da se nosi sa konfliktom, menadžer treba da uskoči u pomoć, da povede grupu ka razrešenju, a povređenim pojedincima pruži satisfakciju.

Povreda ličnosti i smanjenje kohezije nastaje kada konflikt traje predugo i kada se u konfliktu sa predmeta sukoba prelazi u napad na ličnost. Ako član kolektiva oseća da grupa ne ceni njegovo mišljenje i njegov doprinos, a ostali članovi počnu da ga vređaju napadom na ličnost. Ovo se može desiti i ako do takvog konflikta sa drugim pređe sa predmeta rasprave na atak na ličnost, tada ostali članovi treba da upozore kuda konflikt vodi i da spreče preusmeravanje konflikta. Ukoliko grupa nije dovoljno zrela za ovako ponašanje, menadžer je taj koji će intervenisati, te preusmeriti, ublažiti ili razrešiti konflikt. Dužina trajanja konflikta može biti opasna.³⁵

³⁴ Suša, B. (2009) *Osnovi komuniciranja*, Cekom-books d.o.o., Sremski Karlovci, str. 236

³⁵ Čizmić, S., Bojanović, R., Štajnberger, I., Petrović, I. (1995) *Psihologija i menadžment*, Filozofski fakultet, Beograd, str. 78

Podela ili razbijanje grupe je krajnji negativni efekat konflikta. Nastaje kada članovi grupe smatraju da ih ostali ne vole, da ne pripadaju toj grupi ili kada konflikt preraste moć grupe da se nose sa njim. Ponekad su pitanja u grupi tako bliska ja identitetu pojedinih članova da oni ne mogu vladati svojim emocijama. Na primer, neko od članova provocira svoga druga ili drugaricu u vezi sa nekim osetljivim pitanjem, može se desiti da pod burom emocija isprovocirani pojedinac napusti grupu. Ostali mogu da optuže provokatora tako da i on napusti grupu. Lanac osipanja grupe je krenuo u vezi sa emocijama, a osnovni problem je skretanje sa problema na ličnost ili atak na ja-identitet. Slično se može desiti po pitanju boje kože ili nacionalnog identiteta, te na drugim pitanjima koja zadiru u identitet osobe. Ljudi najčešće nisu zreli da se nose sa ovim, te je dužnost menadžera da prati, usmerava i po potrebi arbitrira u ovakvim konfliktima.

3. Vrste i strategije za rešavanje konflikata na radu

3.1 Personalni i organizacioni konflikti

Personalni konflikti su oni koji nastaju u ličnosti pojedinca ili između pojedinaca. Intrapersonalni nastaju zbog sukoba motiva, mogućnosti njihovog zadovoljenja i ciljeva odnosno kada se na stazi ostvarenja ciljeva pojavi prepreka. Ova vrsta konflikta se vezuje za unutrašnje procese psihološkog bića gde se oblikuju doživljaji, emocije, i percepcija.³⁶ *Intrapersonalni* konflikt se prepoznaje po psihičkim posledicama kao što su frustracija, anksioznost, apatija, zatvorenost i fizičkim kao što su: otuđenost, agresija, umor. Mogu se izazvati ličnom netrpeljivošću ili povredom ličnih interesa i tada su afektivni, dok sa druge strane postoje i oni koji nastaju u razlikama mišljenja, percepciji, stavovima, aspiracijama i zovu se kognitivni.³⁷

3.2 Konflikti uloga

Ovi konflikti nastaju kada pojedinci u organizaciji imaju više uloga a one se međusobno sukobljavaju, ili kada pojedinac ne može da ispuni očekivanja koja su vezana za odgovarajući posao. To se dešava zbog manjka potencijala pojedinca vezano za neku poziciju. Postoje sledeće situacije:

1) *Konflikt između zahteva jedne uloge.* Dešava se kod onih rukovodilaca koji se nalaze na nižim nivoima organizacije npr. srednji menadžment, i koji su u isto vreme i članovi upravljačkih timova na višim nivoima. Od njih se zahteva da istovremeno zastupaju interese organizacije kao celine ali i organizacione jedinice.

³⁶Maslov, A., (2004), *Psihologija u menadžmentu*, Adižes, Novi Sad, str. 351.

³⁷Sorokin, B., (1982), *Osnovi socijalne psihologije*, "Narodna knjiga", Zagreb, str. 264.

2) *Konflikt više različitih uloga koje pojedinac ima sa različitim zahtevima.* Pravi primer ove vrste konflikta nalazimo kod žene koja je majka, supruga a i predstavnik konkretnog posla u organizaciji.

3) *Konflikt između ličnosti i uloga.* Postoje slučajevi kada pojedinac nije u stanju da ispuni zadatke koje ima u organizaciji. To znači da mu uloga koja mu je dodeljena nije adekvatna. Zbog tog rarskoraka, njegovog stvarnog potencijala i zahteva koje dodeljena uloga od njega očekuje, dolazi do konflikta čiji je krajnji ishod otkaz ili zamena.³⁸

3.3 Organizacioni konflikti

Organizacioni konflikti su oni sukobi koji su izazvani organizacionim varijablama kao što su: kultura, klima, upavljački stil, organizaciona kultura, kadrovska politika, sistem nagrađivanja, politika karijere i sl.

3.4 Horizontalni i vertikalni konflikti

Horizontalni konflikt nastaje zbog suprotnosti interesa između pojedinih funkcija na istom nivou u organizaciji. Do konflikta može doći i zbog neusklađenosti nivoa razdvojenosti nekih poslovnih funkcija. To se dešava kada se npr. favorizuju finansije i marketing tako što se informatizuju pre drugih, dok se sa druge strane zapostavlja kvalitet ili proizvodnja.³⁹

Vertikalni konflikt je hijerarhijski sukob koji nastaje između nižih i viših nivoa u organizaciji. Upečatljiv i kritičan konflikt za performanse u organizaciji je konflikt između zaposlenih i menadžera. U temelju ovoga konflikta je psihološka distance, razlika u ideologiji i statusima između radnika i menadžera. Za razliku od pređašnje kulture ovih konflikata koja je imala

³⁸ Marković, N. (2007) *Preduzetništvo*, Cekom-books d.o.o., Novi Sad, str. 285.

³⁹ Maxwell, J.C. (2003) *17 neospornih pravila za uspešan timski rad*, Katarina Zrinski, Zagreb, str.361.

karakter “pobede – poraza”, novi pristupi upravljanju su doprineli da je taj karakter prerastao u pristup “pobeda – pobeda”.⁴⁰

3.5 Kognitivni i afektivni konflikti

Konflikt tipa C ili Kognitivni konflikt je tip neslaganja članova grupe oko nekog problema, gde oni imaju različita mišljenja, ideje i stavove oko njegovog rešavanja. Ovaj konflikt je oblik konstruktivnog ponašanja čiji je cilj postizanje boljih odluka, veće kohezivnosti, posvećenost poslu, učenje i organizacione performanse. Ovaj tip konflikta je poželjan i treba ga stimulisati.

Afektivni konflikt ili Konflikt tipa A predstavlja oblik destruktivnog ponašanja, i koji dovodi do: loših odluka, manje kohezivnosti, manje posvećenosti i loših performansi. Za razliku od kognitivnog konflikta koji je vezan za problem, afektivni konflikt je vezan za ličnost tj. za zavist, netrpeljivost, mržnju. Zbog toga možemo reći da je Konflikt tipa A nepovoljan za organizaciju, posledice su negativne i često stresne za pojedince. Ovaj tip konflikta narušava ugled i reputaciju organizacije.⁴¹

3.6 Funkcionalni i disfunkcionalni konflikti

Funkcionalni konflikti. Ova vrsta konflikata je karakteristična po tome što doprinosi ostvarenju ciljeva organizacije tj. grupe. Oni su prirodni sled međusobnog komuniciranja članova organizacije ili grupa unutar organizacije. Tu relativni akteri teže da aktivno doprinesu povećanju svoje efektivnosti i efikasnosti, težeći da predstave ideje koje su međusobno

⁴⁰ Maxwell, C.J. (2006) *The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization*, Nelson Business, Lawrenceville, str. 487.

⁴¹ Janićijević, N., (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 488.

suprostavljene po svom sadržaju ali ne i po svom cilju. Mnogi smatraju da je funkcionalni konflikt “kreativna tenzija” bez koje bi organizacija išla ka stagnaciji i propadanju.⁴²

Disfunkcionalni ili destruktivni konflikti. Ovi konflikti predstavljaju sukobe koji deluju negativno na ponašanje i ciljeve organizacije. Destruktivni konflikti se javljaju često. Predstavnici i nosioci ovih konflikata su ljudi koji su kontroverzne osobe, čiji odabir osporavanja nije uvek racionalan. Postojanje destruktivnog konflikta odmah uslovljava i nastanak adekvatne reakcije vođe grupe. Jer se jedino na taj način može dovesti konflikt u tolerantne granice.

3.7 Podela konflikata prema obimu

Prema obimu, konflikti se dele na:

1. Globalne i
2. Parcijalne.

1. Globalni konflikti se odnose na sve zaposlene u organizaciji pa i na celu privrednu granu, odnosno delatnost. Oni se prepoznaju po sukobu “neposrednog” rukovodstva i “zaostalog kolektiva” ili nekada “zaostalog rukovodstva” i “naprednog kolektiva”. Do sukoba dolazi zbog tehnologije i organizacije rada u navedenim sektorima, koji se svojim stilom i rukovođenjem ne uklapaju u zahteve novog vremena. Navedeni konflikti se ne mogu rešiti bez uključivanja viših društvenih instanci i pomoći sa strane.

2. Parcijalni. Ovi konflikti se odvijaju između rukovodstva i radnika, međusobno između rukovodstva ili samih radnika. Oni se relativno brzo rešavaju od strane unutrašnjih strana u firmi.⁴³

⁴²Ivošević, S, (2003), *Mudrosti menadžera*, FB Print, Novi Sad, str. 489.

⁴³Kavran, D., (2003), Javna uprava, Udruženje za javnu upravu Srbije, Beograd, str. 295.

3.8 Podela konflikata po dužini trajanja

Po dužini trajanja konflikti se dele na:

1. Kratkotrajne, koji nastaju kao rezultat međusobnog nesporazuma tj. urađenih grešaka koji se brzo uočavaju i razrešavaju i
2. Dugotrajne. Ovi konflikti su uslovljeni i praćeni poremećajem međuljudskih odnosa, lošom poslovnom politikom, nervnim traumama, padom zarada i nivoom životnog standarda. Oni se veoma sporo rešavaju i prevazilaze.⁴⁴

3.9 Podela konflikata prema posledicama koje ostavljaju na funkcionisanje firme

1. One koje ostavljaju posledice

Ovi konflikti su rezultat nekih razlika između učesnika u obavljanju posla, a razlike su obrazovne, stučne i psihičke prirode.

2. One koje ne ostavljaju posledice

Manji konflikti i sukobi koji su rezultat psihičkih karakteristika učesnika po pravilu ne ostavljaju nikakve posledice na rad i život firme. Nakon što se uspešno završi i razreši nesporazum i konflikt, zaposleni normalno nastavljaju sa radom bez razmišljanja o osveti ili osećanja uvređenosti.⁴⁵

⁴⁴Kulić, Ž., (2002) *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 271.

⁴⁵Haas, H. G., Tamarkin, B. (1995) *Lider u svakom od nas*, Poslovni sistem "Grmeč" - Privredni pregled, Beograd, str. 492.

3.10 Podela konflikata iz ugla sociologa

1. Vidljive.

Oni se u organizaciji prepoznaju po verbalnim, kritičkim sukobima na sastancima i drugim skupovima zbog sukoba interesa njihovih predstavnika. Prepoznaju se kroz žalbe zaposlenih na određene rukovodioce preduzeća.⁴⁶

2. Nevidljive.

Za razliku od vidljivih, skrivene konflikte je teže otkriti zbog skrivenosti akcija sukobljenih strana. Konflikti se prepoznaju po: nepoverenju u rukovodioce, nemogućnost identifikacije sa random grupom. Postojanje skrivenih konflikata se potvrđuje preko opadanja radne discipline, namerno negodovanje i neizvršavanje posla, stvaranje intriga, loše radne atmosfere i dr.

3. Stvaralačke.

Zastupnici stvaralačkih konflikata su sociolozi pluralisti s ciljem izgradnje pozitivne vrednosti u kompaniji. To se postiže rušenjem starih šablona i metoda i zalaganjem za nove ideje i bolja rešenja. Tako se stvara konkurencija a za njomi pozitivna selekcija ideja, ljudi i programa i sve vodi ka boljem profitu i zaradi.

4. Rušilačke.

Elton Mejom i "škola međuljudskih odnosa" zastupaju rušilački konflikt. Ta škola poručuje da su konflikti negativni i da dovode do: neizvesnosti, razočarenja, pada proizvodnje pa nekada i do raspada kolektiva.

⁴⁶Adižes, I., (1996), *Upravljanje promenama*, Agora, Prometej, Novi Sad, str. 351.

3.11 Posledice konflikata

Konflikti u organizaciji imaju pozitivne i negativne posledice.

Negativne posledice konflikata na individualnom nivou su:⁴⁷

- negativne emocije i stres, što otežava rešavanje problema i polje sukoba prenosi sa poslovnog na lični plan;
- otežava komuniciranje između pojedinaca, što često produbljuje sukob;
- prenošenje pažnje na sporedne stvari, što vodi rasipanju energije i smanjuje radne efekte.

Na grupnom nivou negativan uticaj konflikata se ogleda u:

- jačanju autokratskog liderstva i kontrole da bi se grupa u konfliktu čvrsto usmeravala;
- stvaranje negativnih stereotipa o protivničkoj strani. Strane u konfliktu po pravilu stvaraju iskrivljenu percepciju o onoj drugoj;
- naglašavanje emocija umesto razumaprilikom odlučivanja.
- narušava se normalno funkcionisanje organizacije.⁴⁸

Pozitivni uticaji konflikata se takođe ispoljavaju na individualnom i grupnom nivou. Na individualnom nivou pozitivni efekti konflikata su:

- dodatna motivacija pojedinca koji čine napor da strani sa kojom su u sukobu pokažu da mogu više i bolje;
- povećava otvorenost u radu i intenzivira komunikaciju zbog povećane želje pojedinca da suprostavljena strana bude informisana o ostvarenim rezultatima i postignućima.⁴⁹

Pozitivni efekti na grupnom nivou su takođe značajni i ogledaju se u sledećem:

- Otkrivanje problema. U organizaciji mnogi problemi često tinjaju ispod površine, neki gotovo nikad ne izbijaju u prvi plan i ne ispolje se u pravoj veličini. Menadžeri osećaju da postoji problem ali nisu u stanju da ga definišu. U tom smislu, otvoren konflikt može da koristi kao sredstvo za otkrivanje problema i njegove prave prirode;

⁴⁷Goleman, D., Bojacis, R., Maki, E.(2009) *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Asee, Beograd, str. 296.

⁴⁸Timmons J., (1999), *New Venture Creation*, Irvin MC Graw-Hill, Boston, str. 354.

⁴⁹Gringerg, Baron, (1998), *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Želnid: ilbid, Beograd, str. 356.

- Inovacije i promene. Sučeljavanje mišljenja, suprostavljanje stavova i slobodno iznošenje ideja su pojave koje remete postojeće stanje u organizaciji i pokreću točak promena, tako da se zahvaljujući pozitivnom uticaju konflikata organizacija menja i prilagođava okruženju;
- Kohezivnost i privrženost. Konflikt između grupa ili organizacionih jedinica vodi “zbijanju redova” unutar grupe, jačanju veza između članova i povećanju njihove privrženosti grupi, kako bi se udruženim snagama uspešno suprostavili “zajedničkom neprijatelju”.
- Suprostavljanje interne sredine i otklanjanje skrivenih sukoba. Nekada sukobi postoje kao skriveni i latentni i ne mogu se rešiti dok ne izbiju na površinu u obliku konflikta. Ukoliko nisu na površini konflikti “truju” klimu u preduzeću i međuljudske odnose.
- Konflikti su često predznak i uzrok neophodnih organizacionih promena.⁵⁰

3.12. Strategije rešavanja konflikata na radu

Da bi se uspešno rešili konflikti, potrebno je razumeti njihovu strukturu. Postoji šest karakteristika konflikata koji bi se morali znati pre rešavanja. To su:

1. Međuzavisnost,
2. Broj zainteresovanih strana,
3. Predstavljanje drugih,
4. Autoritet pregovarača,
5. Hitnost i
6. Kanali komunikacije.⁵¹

Rasprava predstavlja najčešći način na koji se rešavaju konflikti. Ona predstavlja i najbolji mogući način za njihovo rešavanje. Da bi došlo do rasprave i početka pregovaranja potrebno je da suprostavljene strane počnu da razgovaraju. To je preduslov da bi došlo do rešenja sukoba koji je nastao. To znači da su suprostavljene strane zainteresovane za donošenje kompromisnog rešenja.. Tokom rasprave moguće je doći do odgovora na pitanje zašto je do nesporazuma uopšte

⁵⁰Zrnić, M., (2007), *Uvod u menadžment ljudskih resursa*, BLC College i Besjeda, Banja Luka, str. 357.

⁵¹Dorđević- Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 284

došlo. Rasprava može pomoći suprostavljanim stranama da uoče u čemu su pogrešno postupali odnosno šta su pogrešno percipirali, zbog čega ne moraju biti gubitnici ako druga strana dobije više, zašto se svakoj strani isplati da poboljšaju odnose itd.⁵²

Kada rasprave i pregovori propadnu, onda se dolazi do angažovanja treće strane. Čest oblik intervencije treće strane je arbitraža.

Kod arbitraže, arbitar ima moć da nameće odredbe sporazuma suprostavljanim stranama. To se dešava u slučajevima kada su obe strane saglasne sa tim. Prednost ovog oblika rešavanja konfliktnih situacija se ogleda u tome što je arbitar nepristrasan u pogledu nastale pozicije i njenog rešavanja.⁵³

U praksi se koristi jedan postupak za rešavanje konflikata, a to je razvijanje interpersonalnih veština.

Po ovoj metodi moguće je da se konfliktna situacija reši kroz posmatranje ukupnosti interpersonalnih pozicija. To znači da je jedna strana manje, a druga više vešta da reši konflikt u svoju korist, tako što će rivalu da nametne rešenje koje njoj odgovara.

U praksi se koriste sledeće metode za upravljanje konfliktom, a to su⁵⁴:

- Ublažavanje,
- Kompromis,
- Konfrotacija,
- Povlačenje i
- Prisiljavanje.⁵⁵

⁵² Zrnić, M., (2007), *Uvod u menadžment ljudskih resursa*, BLC College i Besjeda, Banja Luka, str. 109

⁵³ Bahtijarević, Š., (2003), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 116

⁵⁴ Frančesko M., Mirković B. (2008) *Organizaciono ponašanje*, Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment, Banjaluka, str. 202

⁵⁵ Dunderović, R. (2004) *Osnovi psihologije menadžmenta*, FAM, Novi Sad, str. 114

4. Uloga liderstva u rešavanju konflikata na radu

4.1. Pojam liderstva

U savremenoj literaturi postoje mnoge definicije liderstva. Liderstvo je proces u kom pojedinac utiče na druge članove grupe, i to u smeru ostvarenja ciljeva grupe ili organizacije, zajedničkih ciljeva.

Cilj liderstva je da se kreira vizija, oblikuje ponašanje zaposlenih i kreira organizaciona kultura preduzeća. Pridobijanje ljudi, njihovo okupljanje oko jedne ideje, usmeravanje jake zajedničke kreativne energije i pravcu realizacije ciljeva preduzeća je suština liderstva preduzeća. Na osnovu prethodne definicije postavlja se pitanje “da li je liderstvo komandovanje ili pomoć?” To navodi da lider motiviše druge da deluju u smeru ostvarivanja ciljeva grupe. Lider može a ne mora biti čelnik grupe.

XXI je poznat po liderima koji nose promene, prihvataju izazove, stalno postavljajući ciljeve na sledeći nivo. To je vreme kada se pronalaze načini da se posao izvrši ali ne uz sopstvene ideje, već uz ideje naših ljudi. Novi tip liderstva da je velika ovlašćenja ali i mogućnosti zaposlenima jer kroz slobodu izražavanja oni su produktivniji u stvaranju boljih rezultata. Biti uspešan ne znači naređivati već biti na čelu grupe koja pszvaruje sjajne rezultate i to uz konsultaciju i učenje sa ostalim članovima tima. Dobar lider je onaj koji poseduje veliko znanje, iskustvo, razumevanje i moć da sve to prenese na druge zaposlene i da im motivaciju za stalno napredovanje. Lider XXI veka se ne ponaša naređivački, već kolegijalno, kao uzoran i nešto bolje obučen radnik koji je spreman da svoje ideje, znanje i zamisli prenese na ostale kolege.⁵⁶

⁵⁶ Stanojević, R. (2012) *Liderstvo za XXI vek*, dostupno na: <http://www.amc.rs/content/liderstvo-za-xxi-vek>, pregledano, 26.12.2014.

4.1.1. Opis liderstva

Liderstvo preko skupa osobina obično izražavaju ljudi koji zastupaju karakternu perspektivu prema rukovodstvu. Sugerije se da neki pojedinci imaju posebne urođene kvalitete i osobine koje ih čine liderima, kvalitete posebno utiču na diferenciranje od onih koji to nisu. Neki od ličnih kvaliteta koji se mogu ubrajati u jedinstvene faktore mogu se predstaviti kao fizički (npr. visina), karakteristike ličnosti (npr. otvorenost odnosno ekstrovertnost), ostale karakteristike (npr. obaveštenost i fluentnost).

Opis liderstva preko skupa osobina prepoznaje se i po tome što konceptualizuje vođstvo kao imovinu koju poseduju u različitim stepenima različiti ljudi. Sugerije da je liderstvo u odabranim ljudima i ograničava vođstvo onima koji su verovali da imaju posebne, obično urođene talente. Gledište na liderstvo kao proces može se posmatrati kao fenomen koji boravi u interakciji između lidera i sledbenika i čini rukovodstvo dostupano svima. Kao proces, rukovodstvo može se posmatrati kroz ponašanje lidera i može se naučiti.⁵⁷

4.1.2. Menadžment i liderstvo

Kada govorimo o liderstvu, moramo da spomenemo i menadžment i napravimo poređenje između istih. Menadžment i liderstvo su procesi koji su međusobno povezani. Menadžment je širi a liderstvo užiji pojam. Menadžment uključuje liderstvo. Menadžerske aktivnosti su: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.⁵⁸ Liderstvo je proces u kome se obavljaju nerutinske i neprogramirane menadžerske aktivnosti. Pošto je vezano za ljudsku dimenziju organizacije, liderstvo podrazumeva saradnju i fleksibilnu strukturu.

⁵⁷ Berd, L. (2008) *Kako da postanete lider*, Data status, Beograd, str. 120

⁵⁸ Petković, M., Janićijević N., Bogićević-Milikić, B. (2010) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 315

Aktivnosti liderstva su: interpretiranje, oblikovanje, mobilisanje, inspirisanje.

- a) **Interpretiranje.** Za lidera je veoma važno da ima uvid u dešavanja u okruženju. On skenira okruženje, sagledava situaciju, prikuplja informacije koje su mu neophodne. Na osnovu sakupljenih informacija događaji se lakše ocenjuju i na osnovu njih se zasnivaju ostale liderske aktivnosti.
- b) **Oblikovanje.** Ova aktivnost podrazumeva stvaranje vizije kao i utvrđivanje strategije kako da viziju prevede u akciju. Taj process zahteva upućenost u promene u sredini i prilagođavanje planova i akcija tim promenama.
- c) **Mobilizacija.** Mobilizacija predstavlja aktivnosti koje imaju za cilj postizanje ponašanja članova organizacije koje vode u pravcu ostvarivanja ciljeva. Pridobijanje zaposlenih podrazumeva i stimulacije.
- d) **Inspiracija.** Pod ovom aktivnosti se podrazumeva stvaranje poženjne klime za isponjavanje talenta i kreativnosti zaposlenih. Veoma su važni međuljudski odnosi, poštovanje i uvažavanje zaposlenih međusobno. Lider svojim ponašanjem postaje model za ponašanje ostalim zaposlenima.⁵⁹

4.1.3. Razlika između menadžmenta i liderstva prema izvorima moći

Menadžment i liderstvo se razlikuju prema izvorima moći koje koriste menadžeri i lideri. Menadžeri svoju moć baziraju na resursima a lideri na interpretativnoj moći. Misija lidera je da nađe način da oblikuje viziju, i pridobije ostale zaposlene da budu odani sledbenici. Osobine koje mora da poseduje su: autentičnost, lični integritet, percepciju, pregovaračke sposobnosti i interpersonalne osobine.⁶⁰

⁵⁹Chapman, E., O'Neil, S. L. (2003) *Vodstvo*, Mate, Zagreb, str. 76

⁶⁰Petković, M., Janićijević N., Bogićević Milikić, B. (2010) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 316.

4.2. Karakteristike liderstva

Liderstvo je kolektivna aktivnost jer uključuje sve zaposlene i vođu u process kreiranja ciljeva. Na taj način svim zaposlenima se daje na zna nje da je njihovo mišljenje bitno kao i da su cenjeni u tom preduzeću. Oblikuje se tako da jedna osoba ima viziju kako će nešto da izgleda u budućnosti i predlaže strategiju kako da se postigne željeni cilj. Moć lidera potiče od onih koji ga slede. Odnos lidera i sledbenika zasniva se na uzajamnom poverenju. “Ti veruješ meni” je ono što lider očekuje od osobe koja ga sled ii prihvata viziju, a “Ja verujem tebi” je ono što lider kaže svom sledbeniku zatvarajući krug moći i sticanja autoriteta. Osim veštine lidera, postoji veština i onih koji ih slede. Nisu svi šefovi dobri lideri, niti su svi potčinjeni uvek efikasni sledbenici.

Postavlja se pitanje koja je razlika između efikasnog i neefikasnog sledbenika? Postoji dosta razlika. Da bi neko bio dobar sledbenik nije dovoljno samo da sluša nadređene i resave zadatke koje je dobio. Sledbenici moraju da budu i samostalni, da misle svojom glavom i da svoj posao izvršavaju tačno, sigurno i odgovorno. To su ljudi koji posao mogu da obavljaju i bez strogog nadzora. Oni takođe žele da uče i napreduju sa svojim obrazovanjem. Najcenjenije osobine sledbenika su: efikasnost, pouzdanost, hrabrost, iskrenost, spremnost da sa drugim kolegama podele informacije. Veoma je važno da su sledbenici svesni da treba da poštuju lidera, a ne moraju da ga obožavaju. Takođe, lideri treba da poštuju sledbenike. Lider je taj koji ljude okuplja svojom idejom, vizijom i budi želju kod zaposlenih da idu ka zajedničkom cilju. Bez lidera tim ne postoji tj. raspada se.

Liderstvo se bazira na vezama koje se prave unutar organizacije. Karakteristika je usko povezana sa prethodnom pa bi mogli reći da se njih dve nadopunjuju. Efektivno liderstvo može postojati jedino ako se zaposlenima stalno daje na znanje da se njihov doprinos preduzeću izuzetno ceni i uvažava.⁶¹

Iskustvo govori da su lideri najpotrebniji kada se organizacije nađu u kriznoj situaciji, kada treba napraviti promenu i krenuti novim pravcem razvoja. Treba da poseduju sposobnost sagledavanja

⁶¹Denning, S. (2009), *Tajni jezik liderstva*, Lider press d.d., Zagreb, str. 77

situacije ispred vremena i da idu "ispred drugih" jer su posvećeni promenama u sebi i u svojim organizacijama.⁶²

4.2.1. Faktori liderstva

Faktori liderstva koji su najviše istraživani su: *lične karakteristike pojedinaca koji preferiraju liderstvo, osobone podređenih i karakteristike sredine.*

Lične karakteristike liderasu: način odlučivanja, sklonost ka riziku, percepcija, poreklo, lične vrednosti, veštine.

- a) **Percepcija.** Svaki čovek ima svoj način na koji vidi, razume, shvata i tumači događaje u okruženju. Po tome se izdvaja od drugih. Lider mora stvari gledati na pravi način, biti nepristrasan i bez predrasuda. Jednostavno, ljudi uče da određene stvari vide na drugačiji način.
- b) **Lične vrednosti.** Pod ličnim vrednostima pojedinca se podrazumeva lični stav da li je nešto dobro ili nije. Npr. tu spadaju moralnost, poštenje, pravičnost, sklonost ka organizacionim ili ekonomskim performansama ili i jednim i drugim.
- c) **Sklonost ka riziku.** Ova osobina lidera je veoma važna. Po njoj se lideri izdvajaju od ostalih pojedinaca u organizaciji. Lideri su skloni da više veruju sebi i ishodu koji nastaje nakon njihovog angažovanja, nego u nešto što je unapred određeno tj. u "sudbinu".
- d) **Poreklo.** Poreklo lidera je veoma bitan factor u liderstvu. Porodično vaspitanje, kultura imaju veliku ulogu u formiranju leaderskog profila. Pored porodične, nacionalna kultura ima veliki značaj. Lideri se mogu regrutovati iz svih društvenih slojeva, ali se međusobno značajno razlikuju.
- e) **Veštine lidera.** Pod veštinama lidera se podrazumeva njegov uticaj na druge da ga slede, tj. da izmene ponašanje. On treba da predvidi gde će javne pohvale i nagrade a gde javne kazne biti efikasnije ako se primene na zaposlene. Svakako, i jedne i druge mere mogu biti stimulativne u određenoj situaciji.

⁶²Haas, H. G., Tamarkin, B. (1995) *Lider u svakom od nas*, Beograd, Poslovni sistem "Grmeč" - Privredni pregled, str. 72

- f) **Način odlučivanja.** Između mnogih modela, navešćemo dva osnovna načina odlučivanja. To su: “odozgo na dole”, i taj model podrazumeva brzina i efikasnost, i “odozdo na gore”, u koje spadaju efikasnost i informisanost zaposlenih.⁶³

4.2.2. Osobine podređenih

Pošto liderstvo podrazumeva i sledbenike, zbog toga su veoma važne osobine ostalih članova organizacije. Uspostavljanje jakih internih veza i mogućnost da svi zaposleni private i “nose” viziju zavisi i od njih samih. Da bi cela organizacija dobro funkcionisala neophodno je da sledbenici budu ne samo slušaoci, nego i mislioci i da aktivno učestvuju u postavljanju ciljeva i donošenju odluka. Sledbenici treba da razmišljaju u tom pravcu da bi jednoga dana i oni mogli postati lideri. Ako se lideri i sledbenici ponašaju tako da svako radi svoje zadatke a pored toga postoji međusobno poštovanje, razumevanje, osećaj vrednosti i pripadnosti, onda je to najbolji način koji jednu organizaciju dovodi do uspeha.⁶⁴

4.2.3. Karakteristike sredine

Da bi zaposleni bili u toku i mogli da obavljaju svoje zadatke, neophodno je da se stalno prilagođavaju novim uslovima koje vreme nosi sa sobom. To se odnosi in a lidere. Oni su prinuđeni da, zbog raznih pronalazaka i izmena uslova rada, shvate da se brišu oštre granice između nadređenih i podređenih.

⁶³Denning, S. (2009), *Tajni jezik liderstva*, Lider press d.d., Zagreb, str. 79

⁶⁴Denning, S. (2009), *Tajni jezik liderstva*, Lider press d.d., Zagreb, str. 80

4.2.4. Razlike između karakteristika lidera i uspešnih lidera

Veoma interesantan pristup opisivanja karakteristika lidera je otkrivanje osobina po kojima se lideri razlikuju od onih koji to nisu. Postoje pretpostavke da su neki ljudi, zahvaljujući nekim ličnim kvalitetima rođeni da budu vođe, dok drugi nisu. Na osnovu toga se jasno daje na znanje da je liderstvo privilegija malobrojnih ali i odabranih.⁶⁵

Northouse (1997) predstavlja istorijat i upoređuje liste karakteristika lidera u drugim studijama. Najpoznatiji pristup na osnovu karakteristika lidera u vezi je sa harizmatičnim liderstvom. House (1976), harizmatične lidere opisuje kao dominantne ličnosti sa snažnom potrebom da utiču na druge, kao samouverene osobe koje su svesne sopstvenih moralnih vrednosti i koje su samouverene. Goleman (1998) je iz drugačijeg ugla obavio istraživanja okvira kompetencija liderstva u 188 kompanija. Oni su podrazumevali kompetencije u vezi sa izvanrednim rezultatima liderstva, Goleman ih je svrstao u tri grupe: tehnične, kognitivne i emocionalne. On je konstatovao nakon istraživanja da su se, proporcionalno uzevši, emocionalne kompetencije “pokazale kao dvostruko važnije od ostalih”.⁶⁶

On takođe navodi pet komponenata emocionalne inteligencije:

1. **Samosvest**- duboko razumevanje sopstvenih snaga, slabosti, potreba, vrednosti i ciljeva; samosvesni menadžeri svesni su svojih granica.
2. **Samokontrola** – kontrola osećanja, sposobnost njihovog kanalisanja na konstruktivan način; sposobnost prihvatanja nepoznanicabez panike.
3. **Motivacija** - želja za postizanjem rezultata iznad očekivanja, snaga koju pokreću pre unutrašnji nego spoljašnji faktori i učešće u stalnoj borbi za napredak.
4. **Empatija** - razmišljanje o osećanjima zaposlenih, kao i o ostalim faktorima, prilikom donošenja odluka.

⁶⁵ Lensioni, P., (2008)*Pet nedostataka u radu tima - priča o liderstvu*, Asee d.o.o., Beograd, str. 34

⁶⁶ Goleman, D. (2009) *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Beograd, str. 117

5. Društvenost – otvorenost za ciljeve, sposobnost nalaženja zajedničkog stava i izgradnje prijateljskih odnosa. Pojedinci koji imaju ovu kompetenciju vešti su u ubeđivanju; to su menadžeri koji sarađuju i po prirodi su dobri u uspostavljanju veza.⁶⁷

Istraživanja koja je vršio Goleman dosta se razlikuju od prethodnog rada o pristupu na osnovu karakteristika. Razlika je u tome što se Goleman više bavi kompetencijama, a manje karakteristikama. Kompetencije podrazumevaju spoj karakteristika i sposobnosti. Postavljala su se pitanja da li se kompetencije mogu razviti u ljudima a zaključak je da neke mogu, a neke ne. Goleman smatra da se pet aspekata emocionalne inteligencije može naučiti, a drugi smatraju da se o tome treba još raspravljati.⁶⁸

Rajan i van Eupen (1997) smatraju da lidere oslikava jaka emocionalna inteligencija, koja podrazumeva sledeće osobine: samosvest, entuzijazam, jačinu i sposobnost za pronicanje tuđih osećanja. Oni smatraju da su spometute osobine posebno bitne za razvoj i korišćenje ljudskih sposobnosti.

Heifetz i Laurie (1997) smatraju da lideri u cilju regulisanja emocionalnog stresa, koji je zbog promena u organizaciji neizbežan, moraju imati “emocionalni kapacitet za tolerisanje nesigurnosti, nezadovoljstva i nepatnje”.

4.3. Osobine lidera

Na osnovu proučavanja Stephen R. Covey došao je do zaključka da postoji osam uočljivih odlika osoba koje vode na osnovama principa. Te karakteristike ne samo da su svojstvene liderima nego i svim ostalim ljudima služe kao znak napredovanja i uspeha. Te osobine su sledeće:

1. *Takve osobe neprestano uče*
2. *Usmereni su na pomaganje i pružanje usluga*
3. *Zrače pozitivnom energijom*

⁶⁷ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Datastatus, Novi Sad, str. 89

⁶⁸ Goleman, D. (2009) *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Beograd, str. 123

4. *Veruju u druge*
5. *Vode uravnotežen život*
6. *Život smatraju pustolovinom*
7. *Sinergični su*
8. *Vežbaju radi samoobnavljanja.*⁶⁹

4.3.1. Takve osobe neprestano uče

Osobe koje se ponašaju i deluju na osnovama principa neprestano uče. Bez obzira gde su i šta rade uvek nađu način i vreme kako i od koga će nešto novo saznati. U tome su toliko istrajni da idu na razne kurseve, slušaju preporuke i iskustva drugih ljudi, uče i očima i ušima. Sve ih zanima, veoma su znatiželjni i stalno postavljaju pitanja i potpitanja. Zainteresovani su ne samo za znanja nego i za razne veštine. Kada nešto nauče, shvataju brzo da je to samo dio nauke koja je pred njima i žele još više da znaju. Iz toga proizilazi da što više znaju oni uviđaju da “ništa” ne znaju pa teže još više da nauče. Pošto je neophodna velika energija za učenje i napredak smatra se da ona nadolazi iznutra iz njig samih. Postavlja se pitanje koji su još načini da se stvori lični osećaj zadovoljstva i vrednosti? Lične sposobnosti se najbolje razvijaju kad osoba uspe da ispuni obećanje koje je sebi zadala. Počinje se od nekih osnovnih, lakših zadataka. Nakon što se oni ispune prelazi se na sledeći teži, odgovorniji nivo. Svakako, obavljeni zadaci su veoma podsticajni i daju čoveku veliko samopouzdanje kad on uvidi da ih je uspešno izvršio. Osećaj lične vrednosti je izuzetno povećan, a čovek se oseća vrednim i sigurnim u sebe. Međutim, treba biti oprezan kada nešto zadajemo sebi kao zadatak. U slučaju da realizacija toga zadatka bude nešto van naših mogućnosti ili se desi da zbog nemarnosti ne ispunimo što smo zamislili, automatski se osećaj lične vrednosti o nama samima smanjuje.⁷⁰

⁶⁹ Covey, S.R. (2000) *Principi uspešnog liderstva*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 32

⁷⁰ Goleman, D. (2009) *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Beograd, str. 127

4.3.2. Usmereni su na pomaganje i pružanje usluga

Oni koji žele da deluju na osnovama principa na život gledaju kao na zadatak a ne kao na poslovnu karijeru. Takve osobe svesne su da ako žele nešto da dobiju treba da se potrude oko toga. Ništa ne dolazi samo od sebe bez određenog napora. Da bi se proizveo određeni proizvod tj. nastao output treba da se ulože inputi. U tom kontekstu, ovakve osobe se i mentalno pripemaju da obave svoje zadatke. Zamišljaju pre svakog posla, čak nekada kada ga i nema konkretno, kako ulažu napor i kao su spremne da ponesu teret i težinu da bi napravile nešto. Taj jaram su spremne da nose ponaosob ali zamišljaju da ga nose i zajednički sa kolegom, drugom ili nekim drugim ko je sa njima u timu. Na taj način se posao bolje i brže obavlja, stavljajući na znanje ljudima koji su ga obavljali da su zaista učinili nešto vredno i za zajednicu i za sebe.

Načelo pomaganja i uprežanja govori da bez tereta nema ni uspeha ni zadovoljstava ni cilja. Iz svega ovoga može se zaključiti da svaki uspeh koji se postigne, traži ulaganje i odricanje bilo da je mentalno, materijalno ili fizičko.⁷¹

4.3.3. Zrače pozitivnom energijom

Osobe koje deluju na osnovama principa su veoma pozitivne i radosne. Uvek teže da su dobro raspoložene, da izgledaju vedro i zadovoljno. Uvek optimistički razmišljaju a jaka volja i energija su njihova najveća vrlina. Svesne su da šta god da se desi moraju pozitivno da razmišljaju. Težnja da se stalno misli i radi pozitivno dovodi do stvaranja pozitivnih krugova energije. Svi ljudi vole da se druže i posluju sa osobama koje su nasmejane, vedre i koje sa radošću gledaju na život. Međutim, kada pozitivne osobe osete da ljudi, sa kojima komuniciraju, sire svoju negativnu energiju na njih, one nađu jednostavan način i više sa njima ne sarađuju. Svesne, da će time okrnjiti svoje “pozitivne bedeme” koje su godinama naporno gradili, udaljavaju se od negativnih osoba zauvek. Time one još jednom potvrđuju da imaju svoj životni cilj u kome su istrajni.

⁷¹Covey, S.R. (2000) *Principi uspešnog liderstva*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 33

4.3.4. Veruju u druge

Osobe koje deluju na osnovama principa na ljudske slabosti, kritiku i negativno ponašanje ne reaguju preterano. Kada kod neke osobe osete nemoć i slabost, ne ponašaju se nadmoćno. Svesni su da se to svima može dogoditi i da ne treba da iskorištavaju situaciju gađanja gde “najviše boli”. To znači da se vode humanim postupkom i razumevanjem ljudi kao osoba a ne samo kao radnika. Znaju da su praštanje i saosećajnost neophodni da sve sfere u životu pa i za posao. Osećaju zahvalnost za sve što imju i vide u drugima neiskazani potencijal. Po tome se možda najviše razlikuju od drugih. Nije lako dočekati vreme u kome određena osoba, treba da pokaže svoje veštine dok je mnogi drugi ne podržavaju niti veruju u nju. Znači i da su strpljivi, smireni, izdržljivi i vide daleko u budućnost. Takvo ponašanje je za svako poštovanje i mnogi bi trebalo da se ugledaju na to. Njihov moto bi bio “tek kada poveruješ, onda ćeš i videti”. Mnoge stvari u životu koje vrede mnogo nalaze se u čoveku i ne vide se. Zato je neophodno da postoje osobe koje znaju da prepoznaju i cene prave vrednosti.⁷²

4.3.5. Vode uravnotežen život

Ove osobe su upućene u sva dešavanja koja ljude kulturno uzdižu. Obrazovanje im je uvek primarni cilj. Čitaju najbolju literature, časopise i prate sve novosti i dešavanja. Društveno su aktivni, poznaju dosta ljudi. Prave prijatelje cene i poštuju jer su svesni koliko u životu znače ljudi od poverenja. Kroz svaku životnu situaciju gledaju da nauče sto više mogu. Pored toga, često se dobro zabavljaju i imaju zdrav smisao za humor. Kada se šale, sale se na svoj račun jer imaju otvoren stav prema sopstvenoj ličnosti. Pri druženju sa ljudima ne hvale se svojim diplomama i uspesima. Kroz razgovor žele da predstave sebe kao ličnost koja ima svoje ambicije i ostale kvalitete kao ličnost. U društvu ostavljaju utisak sasvim obične osobe koju će kroz vreme i kroz zajednički rad drugi bolje upoznati. U komunikaciji su jednostavni, direktni i ne manipulišu. Ni u čemu nisu skloni ekstremima. Za njih postoji mnogo opcija između skale sve ili ništa. Uvek veruju u bolje. Veoma dobro raspoznaju šta je dobro a šta ne. Znaju i da odvažno

⁷²Denning, S. (2009), *Tajni jezik liderstva*, Lider press d.d., Zagreb, str. 146

osude ono što je zaista lose i da pohvale ono što je dobro. U svim situacijama ponašaju se odmereno, bez ishitrenih odluka i nepromišljenih reči. Nisu ničemu previse posvećeni, pa tako nisu radoholičari, verski fanatici, politički fanatici, nisu skloni neumerenostima pa tako ni preteranom konzumiranju hrane, ali ni isposništvu. Nisu robovi prevelike preciznosti, pravila. Sebe ne osuđuju zbog svake glupe pogreške ili pogrešnog koraka u društvu. Veoma su realni, znaju da lepo žive u sadašnjosti ali i da pažljivo planiraju budućnost. Dobro se prilagođavaju životnim situacijama i promenama koje sa sobom nosi svako vreme. Teže da probleme rešavaju jednostavno a nekada smatraju da je u najtežim situacijama najbolje uneti i malo humora. Bes, zastrašivanje, sažanjenje nemaju potrebe da koriste jer su pronašli bolje metode za problematične momente. Tuđi uspesi ih raduju i u njima nikada ne vide konkurenciju, već nešto iz čega mogu i oni dosta da nauče. Pohvale i krivice prihvataju pođednakom smirenošću, bez ishitrenih reakcija. Za njih je jedini neuspeh iskustvo iz kojega nisu ništa naučili.⁷³

4.3.6. Život smatraju pustolovinom

Osobe koje deluju na osnovama principa uživaju u životu. Njihov izvor snage se nalazi u njima samima pa zbog toga nisu okrenuti stereotipima. Veruju u sebe i svoj rad i trud. Druge nikada ne osuđuju već iz svake situacije i događaja pokušavaju da uzmu najbolje. S toga, čak i poznatu osobu svaki sledeći put gledaju iz novog ugla. Ne rasuđuju o njoj na osnovu pretnodnog vremena i događaja. Gledaju je kao nešto sasvim novo dajući joj svaki sledeći put priliku da se pokaže u novom svetlu. Tako, na neki način, postaju istraživači koji u svemu vide mogućnost da nešto novo nauče i svemu daju novu šansu. Ljudi ih vole jer znaju da na pravi način pokažu zainteresovanost za nečiju životnu priču. Znaju da slušaju i poštuju sagovornika. Ne kategorišu ga na osnovu njegovih prethodnih uspeha ili neuspeha. Znaju da sebe cene ali nikada se ne precenjuju ili podcenjuju. Ne osećaju preterano strahopoštovanje prema poznatim i uticajnim ličnostima, jer idu logikom da nema potrebe niko posebno da se izdvaja.

⁷³Goleman, D. (2009) *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Beograd, str. 132

4.3.7. Sinergični su

Sinergičnost je stanje u kojem je celina više od zbira delova. Osobe koje žive na osnovama principa su sinergične. Poboljšavaju sve situacije u kojima se nađu. Rade podjednako pametno kao što rade i vredno. Veoma su produktivne i ubrzavaju promene. Čine sve za dobrobit i koligo mogu daju od sebe a nešto što ne poseduju nadoknađuju tuđim jakim stranama. Vole da sarađuju i ne pada im teško prenošenje poslova radi rezultata. Ne osećaju potrebu za pomnim nadgledanjem jer se ne osećaju ugroženim ako je neko po nečemu bolji od njih. U situacijama kada postoji problem koji treba rešiti oni na neobičan način deluju i uspevaju da ga reše. Pre svega imaju poseban pristup situaciji, želeći da reše problem a ne da jure položaj. To uvek druga strana oseti, postaje “mekša i razumnija” i sinergičnim snagama situacija se sama od sebe reši.

4.3.8. Vežbaju radi samoobnavljanja

Takve osobe redovno primenjuju vežbe za četiri dimenzije ljudske ličnosti: telesnu, mentalnu, emocionalnu i duhovnu. Kada kažemo telesne vežbe misli se bukvalno na vežbanje i ojačavanje tela, mišića naprežući time i srce i pluća. Na taj način se stiče izdržljivost, poboljšavaju se sposobnost tela i mozga za korišćenje kiseonika. Vežbe razgibanosti i istezanja su veoma važne jer da bi čovek bio čisto i fizički i mentalno mora da bude zdrav. Mentalne vežbe radi samoobnavljanja čine da čovekov um ne bi ostario. Čitanje, rešavanje raznih problema i razmišljanje su veoma bitne vežbe za čovekov mentalni sklop. Emocionalne vežbe omogućavaju da čovek suoseća sa drugim čovekom i da ga razume u raznim situacijama na emotivnom planu.

Pored toga, izdvajanje vremena za duhovnost takođe je bitno. Prepuštanje briga i problema nekoj većoj dimenziji, molitve, proučavanje svetih tekstova, meditiranje i post su od velikog značaja za čovekov put i razvoj. Sve ove vežbe bitne su na svoj način i one omogućavaju da osoba ojača i obnovi snagu za sledeće životne korake. Neke od njih možemo obavljati tokom uobičajenih dana a za neke je neophodno posebno odvojiti vreme. Nikada ne smemo biti toliko zauzeti sečenjem a da nemamo vremena da naoštrimo testeru, nikada toliko zaokupljeni vožnjom da ne svratimo na

benzinsku pumpu. Navedeni principi samoobnavljanja vremenom će pokazati fantastične rezultate i snažan karakter koji će se odlikovati snažno disciplinovanom voljom okrenutom na pomaganje drugima.⁷⁴

4.4. Integrativna uloga lidera

Uloga lidera kao integratora je od izuzetne važnosti. Tim pre što je integracija pojedinačnih uloga u jedinstveno delovanje (funkcionisanje) krajnja svrha postojanja svakog sistema. Adižes za tu liderovu ulogu ne kaže slučajno: „To je uloga koja stvara najvažniji kapital koji organizacija može da ima”.⁷⁵

Biti „glavni”, obično znači imati položaj i moć. No, to što neko „glavni” ne znači nužno da je on i lider. Moć lidera potiče od onih koji ga slede, a ima je onoliko koliko se odnosi između njega i njegovih sledbenika zasnivaju na uzajamnom poverenju. Zadatak lidera nije samo (i prvenstveno) u tome da organizuje, koordinira, prati izvršenje, nadgleda izvršioce i kontroliše kvalitet izvršenog (urađenog). Lider se, više nego po tim funkcijama (poslovima), koje uostalom mogu da obavljaju svi dobri menadžeri, odlikuje kreativnošću, svežinom ideja i spremnošću na žrtve da bi svoje ideje ostvario. Ono što lidera prepoznatljivo odvaja od ostalih menadžera jeste okrenutost ljudima - njihovim individualnim sposobnostima, interesima osećanjima, međusobnim odnosima, grupnim dinamikama. Lider tom svom „interpersonalističkom” uklonu ne traži samo korist za sebe u smislu da sa sledbenicima sklapa neku vrstu prećutnog ugovora principu „ti veruješ meni, ja verujem tebi”, kojim bi zatvorio „krug moći i sticanja autoriteta”. Radi to i s ciljem da, razvijajući i ujedinjujući njihove individualne stvaralačke moći, koje i kao pojedinačni učinci mogu biti velike, sinergijom učini još većim. Has i Tamarkin bi rekli „Cilj lidera je da omogući drugima da vide cilj i da koncentriše njihovu energiju u ostvarenju tog cilja”.⁷⁶

⁷⁴Covey, S.R. (2000) *Principi uspešnog liderstva*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 38

⁷⁵Radonić, R. (2007) *Liderstvo*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 190

⁷⁶Robbins, S., (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall Inc., str. 310

Da bi lider postigao svoj cilj, odnosno omogućio drugima da vide taj cilj, mora se postarati da ti drugi postanu svojevrsan tim i rade kao tim, a ne kao pojedinci. Uslov i za jedno i za drugo jeste da integriše.

Integrator se stara da sistem funkcioniše nesmetano u delu gde to zavisi od članova organizacije kao takvih. Zato on sluša ljude i povezuje (spaja) njihove ideje, interese i individualne energije.

Integrator u kolektivu je, smatraju neki autori, isto što i dirigent u muzici. Obojica „znaju kako muzika treba da zvuči" i obojica teže ka tome da svojim „dirigovanjem" obezbede da „orkestar" svira tu, a ne neku drugu muziku. I ne samo to. Ima autora koji misle da je integrisati isto tako i toliko lep i uzbudljiv posao kao i muzicirati. „Stati pred grupu potpuno različitih ljudi i na njih preneti svoju viziju i svoj osećaj potpunog predavanja - kaže Erih Lajnsdorf - mislim da je to put do uzbudljivog izvođenja muzičkog dela. Naslanjajući se na ovo Lajnsdorfovo zapažanje, Uas i Tamarkin nastavljaju priču o sličnosti lidera-integratora i dirigenta, pa kažu: „Naoružan palicom, dirigent-lider stoji visoko - neustrašiv i nežan, brižan i strog, vodi muzičare i privlači njihovu pažnju, preti i predaje se, pun saosećanja - usred mnoštva ljudskih instinkata, navika i osećanja. Njegov tehnički know-how je preduslov za ostvarenje cilja, kao i kod poslovnog lidera koji je u stanju da pažljivo procedi kroz filter sve podatke koji do njega dođu i da iz njih izvuče ono što su činjenice". I jednako kao što kompozitor mora da bude dobar psiholog, koji tačno zna kada na nečemu treba da insistira, a kada treba da „odstupi" i prepusti muzičarima da sami nađu način kako da najbolje izraze to što nose u sebi, i lider-integrator treba da zna kako da postupa sa ljudima. Lekcija koja se može naučiti od simibnijskog orkestra i njegovog dirigenta, kažu dalje dvojica autora, sasvim je jednostavna: od sasvim različitih komponenti može se proizvesti zvuk koji odiše mnogo jačom harmonijom. Lider, u suštini, ima isti zadatak: on povezuje i kombinuje, koristeći sve raspoložive potencijale, kako bi na organizaciju preneo svoju viziju.⁷⁷

Integrisati, isto kao i dirigovati, znači imati polivalentno aktivan odnos prema svim subjektima tog procesa. „Služeći se vizuelnim i taktičkim slikama da bi izazvali odgovarajuću muzičku reakciju, dirigenti moraju da uče muzičare, da ih inspirišu, ohrabruju i navode na određeni put. Moraju da se služe psihologijom, ne samo da bi razumeli sebe već i da bi iz svakog muzičara

⁷⁷ Robbins, S., (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall Inc., str. 311

izvukli maksimum. Moraju biti ne samo stručni u tehničkom pogledu nego i nadahnuti kao umetnici. Oni pronalaze put, oni su uzori i čarobnjaci koji pokretom štapa drhtaj pretvaraju u entuzijazam". Dobar dirigent je dorastao svakom izazovu svog poziva, uključujući i onaj koji može sresti u operi „koja objedinjuje u sebi sve moguće discipline umetničkog izraza", što je čini veoma komplikovanom. Jer, u operi se može desiti da su pevači odlični, a da orkestar i scena nisu baš najbolji. Može se desiti i obrnuto: da se ima sjajna scena, ali da su izvođači dobri glumci i loši pevači. Dirigentovo je da se suoči sa svim tim i nađe rešenje. „Kad u tome uspe, ceo ansambl postigao je nešto mnogo više od prostog zbira pojedinačnih uloga". Na isti način, lider integracijom postiže nešto što je više od prostog zbira pojedinačnih uloga. „Kao profesionalac u bilo kojoj oblasti, poslovni operativac ili član simfonijskog orkestra dobro zna koliko od sebe treba da pruži za dobro ansambla. Nije dovoljno da svaki muzičar u orkestru bude virtuoz ili da, u poslovnom svetu, lider oko sebe ima sjajne radnike; važno je da dirigent-lider izvuče maksimum iz svakog muzičara i stvori nešto što predstavlja veću vrednost, nešto značajnije od sposobnosti pojedinca da bude briljantan".⁷⁸

Posao lidera-integratora složen je, suptilan i odgovoran i zbog toga što se on suočava sa izazovom stvaranja novih značajnih alternativa. Velike kompanije, kao i veliki orkestri, sviraju varijacije na poznate teme, i to sa autoritetom, svežinom i novim značenjem. Naravno, sviraju i sasvim nove kompozicije. Lider kao integrator mora da bude dorastao tom izazovu. Jednako kao i dirigent koji muzički ansambl mora da obogati svojom originalnom vizijom, i lider kao integrator svoju ulogu ne može svesti na ulogu saobraćajca u kolektivu, jer njegov zadatak nije samo da spreči fatalne sudare njegovih članova, već i da stvori nešto novo. E. S. Benks, o tome kaže: „Osnovna misija dirigenta je da stvori jasnu koncepciju partiture i da potom osmisli melode, ma koliko neobične, kojima će tu koncepciju pretvoriti u zvuk. Njegova koncepcija mora da uzbuđuje, da zvuči sveže i novo, i za slušaoca mora predstavljati snažan doživljaj u pravom smislu reči". Isti zadatak ima i lider kao integrator. On kolektiv treba da poveže i ujedini na svojoj novoj viziji njegovog razvoja i uspeha.

⁷⁸ Radonić, R. (2007) *Liderstvo*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 192

4.5. Uloga lidera u upravljanju i rešavanju konflikata među zaposlenim

Lider objektivno jeste i mora da bude deo tima, ali s pozicijom koja ga ne utapa u tim i ne udaljava od njega. Držati ravnotežu uvek je teško, a najteže u tzv. kriznim situacijama. Dešava se da se tek u timu, pod novim liderom, u kontekstu zahteva što proizilaze iz njegovog stila rada, otkriju ranije neprimećene ili objektivno neispoljene sklonosti pojedinih njegovih članova. Dešava se, takođe, da se tek u radu sa timom otkriju i ranije nepoznate sklonosti lidera. Za lidera je to dvostruki izazov. Ostati u takvim okolnostima s članovima tima u konsultativnom odnosu, znači podstaći ih i omogućiti da optimalno iskažu svoju stručnost i kreativnost. Znači, međutim, i rizikovati da se ostane nemoćan pred njihovim postupcima.⁷⁹

Nade li se u takvoj situaciji, tj. oseti li se ugroženim od članova tima po bilo kom osnovu, lider ne bi trebalo da reaguje naglo i grubo. Opasnost da se to desi uvek vreba, jer je posle samoljublja vlastoljublje najsnažnija i najsurovija strast. Da bi tu opasnost izbegao, lider treba da zna i da uvažava činjenice: da vera i sreća nikada nisu bili toliko veliki liderovi saveznici da su mu mogli nadomestiti odsustvo razuma; da je za lidera uputnije da saradnike ceni po onome što čine jedni drugima, nego po onome što njemu čine; da lider može biti samo onaj ko nauči da vlada sobom, jer imati vlast nad drugima a izgubiti je nad sobom znači pretvoriti se u despota, a takvog niko ne voli; da mudar lider izbegava sukobe ne samo sa svojim saradnicima nego i sa kompetitorima, jednako u firmi kao i van nje, jer najveći je osvajač onaj koji zna da pobedi bez borbe; da dijalog, sporazum, saradnja i uzajamno poverenje i ispomaganje, gde god su mogući, nemaju alternative.⁸⁰

Naravno, u tome se mora imati mera. Preterana briga za usaglašenost stavova tima i kontrolu njihovog sprovođenja u život, ma koliko bila značajna za sigurnost poslovanja, nije ono čemu lider uvek treba da poklanja najveću pažnju. Svako liderovo prenagljivanje ili preterano angažovanje u pogledu izmene navika i stila rada članova tima moglo bi da kod njih izazove strah od njega, odnosno „naviku“ da sve ono što bi trebalo da predstavlja njihov smisao za

⁷⁹ Radonić, R. (2007) *Liderstvo*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 78

⁸⁰ Popara, M. (2007) *Liderstvo*, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Beograd, str. 101

inovaciju i spremnost na rizik prenose na njega, te da svu odgovornost za eventualnu sopstvenu inerciju, tromost i izbegavanje težih i složenijih poduhvata „pravdaju“ obavezom da se prilagođavaju njegovim ćudima. No, isto će se desiti i ukoliko izostane liderovo odgovarajuće angažovanje u pogledu usmeravanja rada članova tima. U „raštimovanoj“ grupi čak ni najbolji pojedinci ne mogu mnogo da urade, jer će više vremena i energije utrošiti na rešavanju problema međusobnih odnosa i usaglašavanju različitih shvatanja i orijentacija, nego na poslovima koji vode postignuću, odnosno ostvarivanju vizije i misije organizacije.⁸¹

Uloga lidera u timu i rešavanju konflikata polivalentna je i veoma složena. Lider je u interpersonalnoj ravni istovremeno reprezent(ant) tima, njegov vođa i njegov integrator. Svaka od tih liderovih uloga po sebi je autoritativna, ali i svaka na svoj način dovoljno „delikatna“ da čini nesvrshodnim njegovo veće oslanjanje na autoritet radnog mesta, odnosno pozicije koju ima na hijerarhijskoj lestvici. Kad bi to dozvolio, lider bi se našao u situaciji da više prinuđava nego što prednjači. Onaj deo njegovog autoriteta koji izvire iz znanja, organizacionih sposobnosti, etičnosti, humanosti, poštovanja ličnosti drugih i demokratskih svojstava uzmakao bi ili čak sasvim nestao pred elementima jednosmerne komunikacije odozgo, odnosno pred raznim oblicima arogancije i agresivnosti.⁸²

Lider je u timu, kao i dirigent u orkestru, po pravilu, korak ispred ili stepenicu iznad ostalih. On je učesnik - posmatrač (onaj koji radi i posmatra druge kako rade), tj. onaj ko je istovremeno i deo kolektivne „muzičke duše“ i onaj pod čijim se uticajem (usmeravanjem) ta kolektivna „muzička duša“ stvara. Koordinirajući interpretaciju svih muzičara, dirigent daje nijansu dinamici muzike, menja njen temperament i mnoge druge detalje. Postiže to tako što u odnosu na orkestar ima istovremeno dve pozicije: onu „unutrašnju“, koja ga čini sastavnim delom tog orkestra bez kojega on ne bi bio kompletan i ne bi funkcionisao, i onu „spoljnu“, koja mu omogućava da na njega prenosi tempo i stil saglasan svom osećanju. Kao što dirigent prati sviranje orkestra, i usmerava ga na temelju uspostavljene ravnoteže između muzike i čula, lider prati rad tima i usmra ga na osnovu uspostavljene ravnoteže između mogućih dometa (individualnih i sinergičkih) članova tima i potreba organizacije (kompanije). Samo tako lider

⁸¹ Milinković, D., Bazić, M. (2009) *Komunikacione veštine i efektivno liderstvo*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str. 67

⁸² Jančev, N. (2007) *Liderstvo i efikasnost poslovanja*, Viša škola za projektni menadžment, Beograd, str. 89

može postići tri podjednako važne stvari: nametnuti timu svoju viziju; razviti kod članova tima uverenje (osećanje) da su sudjelujući u njegovom radu dobili priliku da se stručno i svakako drugo potvrde; izvući iz tima njegov apsolutni maksimum.

Odnos između lidera i (funkcionalnog) tima je interaktivan: svaki član tima direktno je odgovoran lideru, ali je i lider odgovoran za rad svakog člana tima pojedinačno. Ta komunikacija mora biti čista i direktna, bez bilo čijeg posredništva. Kao što dirigent vidi svakog člana orkestra i prenosi mu svoju viziju jasno i energično, tako i lider mora da vidi svakog člana tima i neposredno mu i jasno saopštava što od njega traži i očekuje. Isto kao što svaki član orkestra izvodi svoj deo, oslanjajući se na sopstvenu kreativnost i svoj specifični umetnički senzibilitet, ali svirajući istu melodiju, u istoj oktavi i istom ritmu, tako i svaki član tima, iskazujući svoje individualne vrednosti, sudeluje u timskom radu na ostvarivanju liderevog projekta, odnosno projekta organizacije(kompanije) kako ga lider intepretira i operacionalizuje.⁸³

4.5.1. Uloga i rezultat lidera u rešavanju konflikata

Zato što je u celoj priči oko tima, kako upozoravaju teoretičari, za lidera mnogo važnije da se skoncentriše na to kako tim igra, nego na sam rezultat igre. Konkretno, radi se o tome da, za razliku od mnogih ljudi iz tzv. poslovnog sveta koji veruju da je cilj važniji od sredstava kojim se taj cilj postiže, lider koji hoće da bude uspešan mora da ostane privržen filozofiji da samo dobra igra, i isključivo ona, donosi dobar rezultat. To naravno, ne znači da je za uspešnog lidera rezultat u drugom planu, već znači da on ništa ne prepušta slučaju, da je svestan toga da svaka greška u igri može uticati da se željeni rezultat ne ostvari.⁸⁴

Insistirati na sigurnoj igri pre nego na brzim „pogocima“, ne znači ne biti svestan važnosti kratkoročnih rezultata, koji se moraju imati da se već u „prvom krugu“ ne bi ispalo iz takmičenja ili izgubilo samopouzdanje i zapalo u krizu. Znači, međutim, nedozvoliti da početni uspeh zamagli potrebu za radom i uspesima na duge staze, što može da ostvari samo tim sposoban da

⁸³ Radonić, R. (2007) *Liderstvo*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 81

⁸⁴ Popara, M. (2007) *Liderstvo*, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Beograd, str. 103

svaku utakmicu igra jednako poletno i s istom svežinom kao i prvu, da mu (kao na primer kod dobro uigrane fudbalske navale) svaki šut na gol bude jednako snažan i precizan kao i onaj kojim je postignut prvi pogodak.⁸⁵

Lider je svestan da tim može da dobro funkcioniše i bude jedinstven samo onda kada je u „pogonu“, odnosno kad radi punom snagom. Zato nastoji da kod svakog njegovog člana razvije osećaj odgovornosti za punim angažmanom, odnosno obaveze da svojom invencijom i kreacijom popuni eventualne praznine u distribuciji tekućih poslova i otkloni zastoje nastale po tom osnovu. Ne pokaže li se taj metod dovoljno efikasnim, lider se neće ustručavati da interveniše putem neposredne podele članovima tima konkretnih zadataka i obaveza. Kad je primoran na ovo drugo, treba da se strogo čuva triju opasnosti: da podelu poslova izvrši neravnomerno i nepravedno, u smislu da neki članovi tima dobiju više, a neki manje obaveza; da iz bilo kog razloga nametne timu obaveze i ritam koje ovaj objektivno i subjektivno nije u stanju da prati; da radi brze sanacije nepovoljnog stanja prekorači psihološku ili drugu granicu koja ga deli od tima i prikloni se pravilu da nije važno ko šta radi već da posao bude obavljen. Svaki od tih „poteza“, nezavisno od toga što bi mogao dati kratkoročne rezultate, obio bi se o njegovu glavu, odnosno o glavu njegove organizacije.⁸⁶

4.5.2. Uloga lidera u formiranju efiksnog tima

Zato što drugačije sastavljen tim ne bi mogao da opravda smisao svog postojanja. Konkretno, radi se o tome da lider kod formiranja tima mora nastojati ne samo da okupi i međusobno optimalno delatno poveže najbolje, već i da taj sastav bude kompleksan i komplementaran: kompleksan u smislu što će njegovi članovi kao eksperti „pokrivati“ sve osnovne funkcije organizacije; komplementaran ne samo u smislu što će se članovi tima međusobno dopunjavati i pomagati, već i po tome što će biti različiti i po strukama, i po temperamentima i navikama, i po mogućnostima da svaki u rad tima unese neki svoj kvalitativni specifikum. Jer, kako i Adižes

⁸⁵ Jančev, N. (2007) *Liderstvo i efikasnost poslovanja*, Viša škola za projektni menadžment, Beograd, str. 95

⁸⁶ Milinković, D., Bazić, M. (2009) *Komunikacione veštine i efektivno liderstvo*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str. 73

kaže, „komplementarni tim ili društvo, po definiciji se sastoji od individua i kultura koje misle i ponašaju se na različite načine". Razlike te vrste, međutim, nisu smetnja već pretpostavka za uspešan rad tima. Kad njih ne bi bilo, tim ne bio ni moguć ni efikasan. Snaga tima ne dolazi iz istovetnosti njegovih članova već iz ujedinjenja njihovih razlika, baš kao što šaku čini ujedinjenje različitih prstiju sa različitim sposobnostima.

Pravilo kojeg lider treba da se strogo pridržava, glasi: ukoliko želi da u timu koji stvara uspostavi i održi atmosferu uzajamnosti i zajedništva, on nikad, čak ni onda kad ima sva prava da se pozove na izuzetne lične rezultate i doprinose razvoju organizacije, bez kojih ona možda ne bi opstala a kamoli bila uspešna, neće poistovetiti organizaciju sa sobom, niti za nju umesto „naša" reći „moja".⁸⁷

4.5.3. Disharmonija među zaposlenima

Imati kompleksan i komplementaran tim ne znači samo imati celovitost i sklad, nego i razlike i konflikte. Konkretno, radi se o tome da su razlike, pa i konflikti, jednako kao i jedinstvo i harmonija, neizbežan pratilac tima na njegovom kretanju stazom uspeha i razvoja. I jednako apriorno nerešiv problem. Zato lider ne treba da teži nečemu što bi bilo predupređivanje svakog konflikta po svaku cenu. Tako što bi ličilo na neku vrstu borbe s vetrenjačama i ne bi dalo rezultata. Umesto toga, lider treba da zna kako da konfliktom upravlja, tj. kako da tenzije njime stvorene transformiše u novu pozitivnu energiju.⁸⁸

Činjenica da su konflikti zakonit pratilac svakog razvoja, nikako ne znači da su uvek i neupitno dobrodošli i da ih valja podsticati. Konflikt je, kaže Adižes, „poželjan ukoliko je funkcionalan, a funkcionalan je ako je zasnovan na međusobnom poštovanju". Ljudi mogu da se oko nečega „ne slažu" (ili da jedan drugoga „ne podnose"), ali ako se međusobno poštuju mogu sasvim profesionalno da rade svoj posao - individualno i kao članovi tima. Međutim, ako se „slažu", ali bez uzajamnog poštovanja, njihov „timski rad" je čista farsa. To je razlog što lider, kao ni bilo ko

⁸⁷ Radonić, R. (2007) *Liderstvo*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 83

⁸⁸ Popara, M. (2007) *Liderstvo*, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Beograd, str. 106

drugi kome je stalo do sigurnog, ničim neometanog hoda ka uspehu u poslu kojim se bavi, nepriželjkuje i ne podstiče bilo kakva sukobljavanja i nesuglasice u timu. Naprotiv, svestan toga da od odnosa u timu zavisi i učinak samog tima i sudbina njegove misije u celini, on nastoji da te odnose učini što skladnijim i boljim. No, kad do nesuglasica ili sukoba u timu ipak dođe, lider u njima, za razliku od drugih menadžera, ne vidi nešto po sebi strašno, u smislu fatalističkog predznaka kraja njegovih ambicija i poduhvata, već „udar“ koji izaziva „iskru u kamenu“.⁸⁹

Lider odsustvo talasanja u timu ne shvata kao indikator da tamo caruju red i efikasnost, kao što ni u potresima u njemu ne prepoznaje izravne manifestacije raspada i kraja. Svestan je činjenice: da ne postoji beskonfliktni put ka novim kvalitetima i višim nivoima razvijenosti; da bi svaki pokušaj ukidanja ili zabrane konflikata, čak i kad bi to bilo moguće, vodio zaustavljanju razvoja; da razumno usklađeni različiti interesi u svakom društvenom procesu pre mogu da budu njegova potencija nego otežavajuća okolnost. Daleko više je zainteresovan da se „slučaj“ svestrano razmotri sa aspekata koji su važni za ostvarivanje suštinskih ciljeva i interesa organizacije, nego da dođe do „lova na veštice“, tj. do identifikovanja krivaca i utvrđivanja njihove krivice, a da se uporedo s tim, ili čak pre toga, ne utvrdi da li je možda do nesuglasica i sukoba u timu došlo zbog eventualne prevelike složenosti postavljenih zadataka i različitih pristupa mogućim njihovim rešenjima. Radi toga, poštovaće logofemu po kojoj „svako pitanje ima dve strane“, a onaj ko hoće da na njega odgovori i pri tome „ostane na nogama“, uzeće u obzir obe.⁹⁰

Lider će biti spreman: da se založi za to da u „sintezi“ različitih mišljenja svi njihovi zastupnici bar donekle nađu „svoje“, s tim što „sinteza“ ne sme da bude u suprotnosti sa usvojenom vizijom i misijom organizacije; da se otvore vrata kompromisu, i time pokaže razumevanje za različite motivacione i interesne kodove članova tima, ali samo dotle dok to ne bi značilo prolaz za alternativu nesaglasnu s opštim interesima i ciljevima organizacije; da se svakom članu tima omogući i toleriše iskazivanje svih karakteristika njegovog bića i umeća koje ne vode paralisanju rada tima, odnosno skretanju organizacije s njenog kursa i slabljenju njenekonkurentne sposobnosti.⁹¹

⁸⁹Zaleznik, A.(1977) *Managers and Leaders: Are They Different?*Harvard Business Review 55, str. 78

⁹⁰Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., (2005), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons, str. 40

⁹¹Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 55

Rešenje za koje se lider zalaže, nije kompromis kojim bi se sačuvao „mir“ u timu, ali po cenu ostajanja na datom i dalje eskalacije problema i odnosa koji su taj „mir“ narušili, već novi program i viši nivo sretanja i usklađivanja objektivno postojećih razlika u timu, te novi kvalitet sinergije njegovih učinaka. Njegov ideal, ujedno i najbolji način da iz neizbežnih nesuglasica i konflikata izađe jači, nije zakon protiv razlika već njihovo ozakonjenje i ujedinjenje u sistem međusobnog poštovanja. Međusobno poštovanje članova tima toliko je važno da se čak i kvalitet neke odluke tima meri po tome „da li je bila donesena od strane komplementarnog tima i da li je postojalo uzajamno poštovanje između članova tima“.⁹²

4.5.4. Jasna prava i obaveze među zaposlenima u preduzeću

Konkretno, radi se o tome da je za odnose u timu, kao i za odnos lidera prema timu kao celini i njegovim članovima pojedinačno, izuzetno važno da prava i obaveze svakog od njih budu jasno unapred definisane, kako bi svako znao što sve spada u njegove nadležnosti i za šta je konkretno odgovoran. Kad se to ima, sve je bolje: izgledi za uzajamno poštovanje članova tima su veći; na relaciji lider tim nema nepoznanica i nedoumica, posebno u pogledu obima i intenziteta kontrole i uzajamnog „mešanja u poslove“; nesporazumi, ukoliko do njih eventualno dođe, brže se i lakše otklanjaju. Problem je, međutim, kako ustanoviti tačna ovlašćenja i nadležnosti u okolnostima kad se svestalno menja, kada svaka tehničko-tehnološka novina ili društvena (ekonomska, socijalna, kulturološka, psihološka itd.) promena donosi novi raspored snaga i odnosa, a time i potrebu za uspostavljanjem novih ravnoteža u timu i povodom tima. Ta stalna, neizbežna i nikad potpuno otklonjiva razlika između pretpostavljene dobre organizacije tima i njegove poželjne pozicioniranosti u sistemu i procesu upravljanja i onoga što se dešava u realnom svetu (stvarnom životu), tolika je i takva da teoretičari neretko postavljaju pitanje: Koji lider je u prednosti - onaj, koji insistira na jasnoj i preciznoj podeli poslova i nadležnosti u timu i vodi računa da se ona striktno poštuje od svih ili onaj, koji je u tom pogledu elastičniji, odnosno skloniji filozofiji da nije dobro „sve unapred znati“ i previše insistirati na bilo kojim standardima organizacije i interakcije.

⁹² Pondy, L., (1967), *Organizational Conflicts*, Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, vol.2, no. 2, str. 32

Dva su pravila, kojih se lider u tom stalnom traganju za novim ravnotežama mora pridržavati. Prvo pravilo je da se te ravnoteže, baš kao i liderova vizija i misija, uvek temelje na realnim vrednostima i da su uvek u funkciji napretka i razvoja organizacije. Drugo pravilo je da lider u tom stalno živom i uvek protivurečnom procesu mora zadržati svoju poziciju, odnosno sačuvati toliko autoriteta da ni u jednom trenutku neće imati potrebu da tim ili nekog člana tima podseća na to da je on taj koji u krajnjoj instanci vodi glavnu reč. Ukoliko bi lider doveo sebe dotle, tj. ukoliko bi morao da nekoga podseća na svoja ovlašćenja u situacijama koje to podrazumevaju, završio bi svoju misiju. Podsećati nekoga ko to zna da ste mu nadređeni, odnosno da mu je dužnost da postupa onako kako od njega tražite, po sebi je priznanje da vas on više ne smatra takvim, odnosno da su reference na kojima ste stvarali i održavali svoj prestiž i ugled ili nestale ili postale nedelotvorne.⁹³

⁹³ Adižes, I., (2006), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adižes, Novi Sad, str. 65

5. Konflikti u radu na primeru kompanije NIS a.d. Novi sad

5.1. Svrha poslovanja i odgovornost

Misija kompanije NIS a.d. je da odgovorno koristi prirodne resurse. Savremenim tehnologijama kompanijama svojim korisnicima pruža energiju koja je potrebna za boljitak. NIS će biti poznati lider među energetske kompanijama balkanskog regiona. Kompanija pokazuje u svom poslovanju i društvenu i ekološku odgovornost. Ona to ostvaruje pružanjem usluga klijentima na najbolji mogući način.⁹⁴

Kompanija teži da stiče savremena znanja. Cilj kompanije je stalno unapređenje stručnosti i sposobnosti zaposlenih i njihovoj primeni u procesu rada. Kompaniju karakteriše otvorenost prema kolegama i dobra koordinacija između različitih sektora organizacije.

Kompanija kontinuirano radi na pronalaženju i predlaganju novih rešenja. Ta rešenja se tiču radnih obaveza i širih interesa kompanije na tržištu. Glavna cilj poslovanja kompanije je ostvarivanje dobrog rezultata na tržištu i težnja da se postigne uspeh. To se ostvaruje kroz međusobnu pomoć koju zaposleni daju jedni drugima.

5.2. Brendovi

5.2.1 NIS Petrol

U okviru projekta modernizacije maloprodajne mreže NIS je lansirao obnovljenu koncepciju benzinskih stanica pod brendom NIS Petrol. Cilj obnavljanja tradicionalnog brenda benzinskih

⁹⁴ Dostupno na: <http://www.nis.eu>, pregledano dana: 28.08.2014.

stanica, uslovljenog biznis-strategijom kompanije, jeste jačanje pozicija na domaćem maloprodajnom tržištu motornog goriva.⁹⁵ Ovaj „trikolorni“ komercijalni brend nudi potrošaču pouzdanost, dostupnost, savremene standarde usluge i garantovani kvalitet naftnih derivata.

Kompanija je orijentisana i na vozače koji uglavnom voze po gradu, i na one koji često voze na međugradskim relacijama.

5.2.2 GAZPROM

Mreža benzinskih stanica GAZPROM pripada premijum segmentu balkanskog tržišta goriva. Kupcima je na usluzi bežični internet, perionica automobila i dečije igralište. NIS operativno upravlja mrežom benzinskih pumpi GAZPROM na teritoriji balkanskog regiona.

5.3. Upravljanje konfliktima u NIS – u

NIS je jedna od većih i najuspešnijih kompanija u Srbiji i u regionu. Ona svojom misijom i vizijom pokazuje šta je njen prioritet. Da bi ostvarila svoje ciljeve ova kompanija ima veoma dobro izgrađenu organizacionu strukturu i podelu rada.

Svaki sektor ima svoja zaduženja kao i zaposleni pojedinačno. Prema podacima iz 2013. godine kompanija NIS je imala 5.747 zaposlenih. Međutim, sama pomisao da je svaki čovek jedinstvenih karakteristika i da se razlikuje od drugih, ukazuje da se svi zaposleni međusobno razlikuju.⁹⁶ Kao i u drugim organizacijama, normalno je i prirodno da i u kompaniji NIS dolazi do nesuglasica i konflikata među zaposlenima. Razlozi i uzroci za konflikt su brojni.

⁹⁵ Dostupno na: <http://www.nis.eu>, pregledano dana: 28.08.2014.

⁹⁶ Dostupno na: <http://www.nis.eu>, pregledano dana: 28.08.2014.

Prvo, postoje razlike u načinu ponašanja i ličnim karakteristikama koje svaki zaposleni nosi od rođenja u sebi. Ophođenje prema drugima, način komuniciranja i pozdravljanja, način oblačenja samo su neki od osobina koji mogu biti “trn u oku” jednih zaposlenih prema drugima. Neki ljudi su prosto netolerantni na “sitnice” i zbog ličnih antipatija dolazi do konflikata na radnom mestu. Zaposleni se razlikuju i zbog ličnih ciljeva, starosnih grupa, visine primanja, radnog iskustva. Dešava se da do nerazumevanja dolazi i zbog nestrpljivosti kolega da do kraja saslušaju druge u vezi problema, pa zbog toga i rešavanje zadataka se odugovlači. Takođe postoje ljudi koji su navikli da koriste “svoj” tj. poseban način izražavanja i prenošenja poruka, koji je drugima prava “zagonetka”.

Kada poredimo horizontalne i vertikalne konflikte, vidimo da su u NIS-u malo više zastupljeni horizontalni.⁹⁷ To se dešava zbog nemogućnosti sektora da u isto vreme realizuju svoje ciljeve, a svi su bitni. I u drugim kompanijama se dešava slično a to je da su nekada finansijska sredstva ograničena, pa se mora odrediti prioritet. Pri poređenju kognitivnih i afektivnih konflikata moglo bi se reći da preovladavaju kognitivni. Oni su prisutni zbog neslaganja članova tima oko načina rešavanja odgovarajućih zadataka što je svakako jedan od konflikata koji doprinose boljim idejama kompanije. Kada je reč o dugotrajnim i kratkotrajnim konfliktima, susreću se više kratkotrajni dok se dugotrajni veoma retko sreću.

Postojanost konflikata među zaposlenima je neosporna. Oni postoje i postojaće uvek zbog različitih ljudskih osobina, samo je pitanje kako na pravi način upravljati njima. Kada je reč o upravljanju kadrovima pa i o konfliktima, najveći značaj za jednu kompaniju ima menadžment ljudskih resursa. Znajući to, kompanija NIS veliku pažnju posvećuje upravo izboru pravih i stručnih ljudi, koji će na najbolji mogući način naći rešenja i izvršiti ih u najkraćem roku. Uspeh kompanije se ogleda i po zadovoljstvu zaposlenih, njihovim planovima za budućnost i mišljenju koje imaju o firmi u kojoj rade.

Da bi održao svoju poziciju koja je na zavidnom nivou, kompanija NIS je svesna da mora da ulaže u sve sfere svoga poslovanja. Posebnu pažnju pruža zaposlenima, nudeći im veoma dobre

⁹⁷ Dostupno na: <http://ir.nis.rs>, pregledano dana: 28.08.2014.

uslove za rad. Znajući da se neke šanse u životu jednom dobijaju, i znajući kakve dobrobiti donosi ova kompanija, mnogi žele da postanu deo njenog uspešnog tima.⁹⁸

Zaposleni, od kojih sve zavisi imaju razne pogodnosti:

- Prvo, na sve načine se smanjuje mogućnost nastanka konflikata a to su: menadžment ljudskih resursa veoma dobro obavlja svoj zadatak i usmerava zaposlene na najbolji mogući način, zapošljavanje obrazovanih i tolerantnih ljudi, zapošljavanje “mladih snaga”.
- Često organizovanje poslovnih sastanaka na višim i nižim nivoima u cilju boljih rezultata, bolje komunikacije i razrešavanja nedoumica i mogućih konflikata.
- Realnost i pravičnost pri nagrađivanju radnika za izvršene zadatke
- Organizovanje povremenih izleta, neformalnih sastanaka van radnog mesta i pravljenje prijatne atmosfere, dovodi do toga da se zaposleni osećaju cenjenim i poštovanim.
- Omogućavanje zaposlenim da prisustvuju stručnim seminarima u zemlji i inostranstvu
- Mogućnost sticanja velikog znanja, iskustva i zavidne karijere.

Pošto živimo u vremenu inovacija, možemo slobodno reći da su i one u velikoj meri smanjile nastajanje konflikata. Jeftini načini komunikacije, dostupnost telefona, interneta i mnogih računarskih programa, doprineli su da se radni zadaci veoma brzo izvršavaju.⁹⁹ Težeći da održi ugled i svoju reputaciju kompanija NIS zahteva veliko poštovanje zaposlenih međusobno, stručnost kadrova i ispunjavanje radnih zadataka.

5.4. Istraživanje uloge lidera u rešavanju konflikata na radu na primeru kompanije „NIS“ a.d.

Istraživanje uloge i značaja lidera u rešavanju konflikata na poslu je sprovedeno na uzorku od 30 ispitanika, zaposlenih u kompaniji “NIS” a.d. Novi Sad. Za potrebe ovog rada izdvojili smo rezultate koji slede, a koji se posebno odnose na liderstvo (vođstvo) i njegov uticaj na rešavanje konflikata na radu.

⁹⁸ Dostupno na: <http://www.nis.eu>, pregledano dana: 28.08.2014.

⁹⁹ Dostupno na: <http://ir.nis.rs>, pregledano dana: 28.08.2014.

Istraživanjem uloge i značaja lidera u rešavanju konflikata na radu je obuhvaćeno 30 ispitanika, od kojih 30% čine osobe muškog pola, 70% ispitanika je ženskog pola (Tabela 1).

Tabela 1. Struktura uzorka prema polu

Pol	Broj ispitanika	Procenat
Muski	9	30%
Ženski	21	70%
Ukupno	30	100%

Iz Tabele 2. možemo uočiti da su najzastupljeniji ispitanici koji imaju između 25-35 godina, što čini 40% ukupnog broja ispitanika. Podjednako su zastupljeni ispitanici koji imaju preko od 35-50 godina i preko 50 godina, po 30% ukupnog broja ispitanika.

Tabela 2. Struktura uzorka prema starosti

Godine starosti	Broj ispitanika	Procenat
25-35 godina	12	40%
35-50	9	30%
preko 50 godina	9	30%

Što se tiče stepena obrazovanja (Tabela 3.) najzastupljeniji su ispitanici sa višom / visokom stručnom spremom, sa zastupljenošću od 80%, manje zastupljeni su ispitanici sa srednjom školom, i čine 20% ukupnog broja ispitanika.

Tabela 3. Struktura uzorka prema nivou obrazovanja

Nivo obrazovanja	Broj ispitanika	Procenat
Srednja škola	6	20%
Viša / Visoka škola	24	80%
Ukupno	100	100%

Pitanja koja smo postavili u anketnom upitniku su sledeća:

1. Da li lider podstiče zaposlene na međusobnu saradnju?
2. Da li lider podstiče različitost mišljenja i ideja među zaposlenima u kompaniji?
3. Lider daje konstruktivna rešenja za prevazilaženje konfliktnih situacija?
4. Pri donošenju odluka, lider u najvećoj meri, omogućuje učestvovanje svih zaposlenih?
5. Lider se stara da saglasnost, na zajednički dogovor, daju sve kolege?
6. Lider nas podstiče da razmišljamo o tome kako vidimo i osećamo međusobni rad?
7. Lider zasluge za uspeh vođa deli sa svojim kolegama?
8. Lider često sa zaposlenima ide na druženja van posla i razvija sinergiju među članovima tima?

5.5. Analiza rezultata istraživanja

1. Da li lider podstiče zaposlene na međusobnu saradnju?	
Slažem se	20
Ne slažem se	3
Ne znam	3



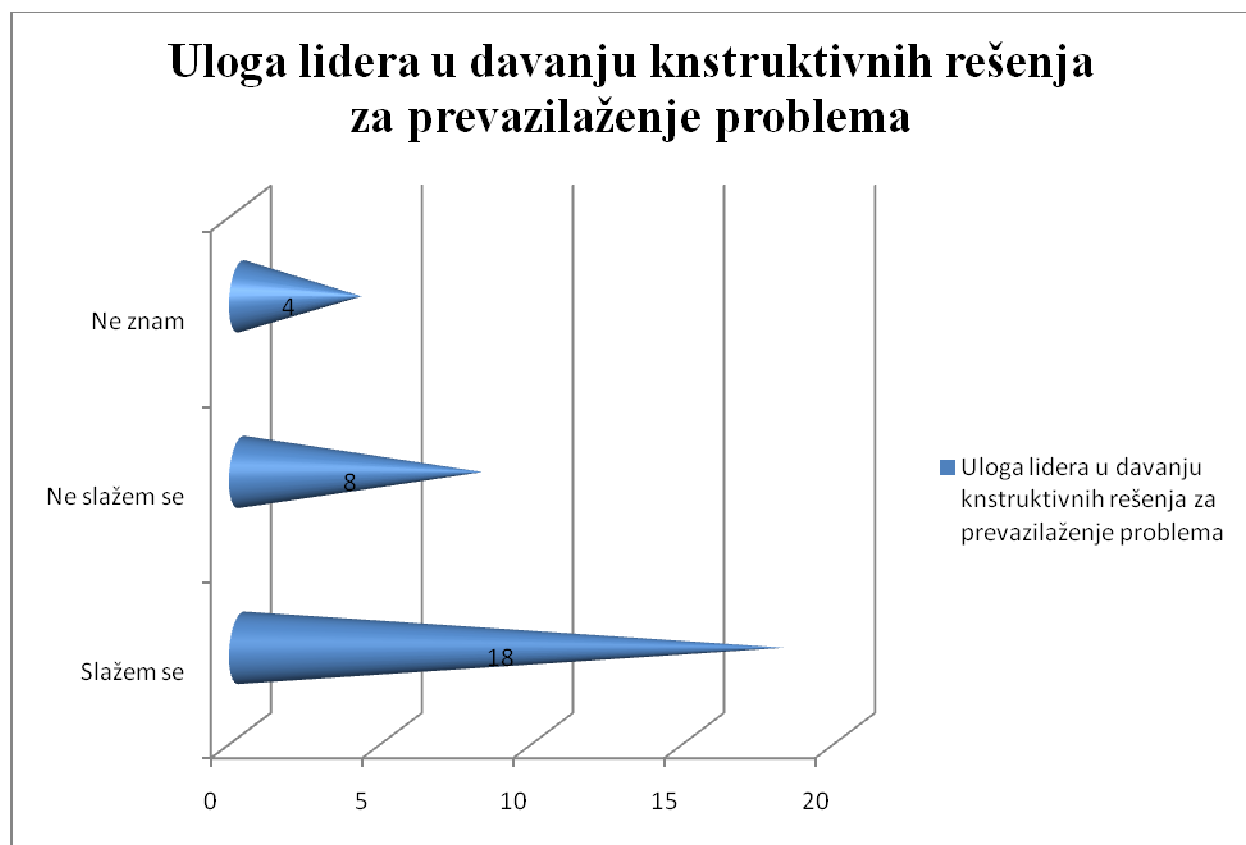
Dvadeset ispitanika se slaže da lider tima postiže na međusobnu saradnju. Lider svojim ličnim primerom mora da pokaže zaposlenima u kom pravcu mora da se vodi kompanija. On mora uspešno da usmerava i razvija umove pojedinaca u preduzeću i da među njima podstiče međusobnu saradnju. Po rečima zaposlenih njihov lider poseduje veliko samopouzdanje, upornost i strpljenje. Zaposleni su u većini odgovora (66,66%) se složili da kod njih vođa podstiče na međusobnu saradnju. 10% se nije složilo sa ovom konstatacijom, dok je njih 23,34% nije znalo da odgovori na ovo pitanje.

2. Da li lider podstiče različitost mišljenja i ideja među zaposlenima u kompaniji?	
Slažem se	26
Ne slažem se	0
Ne znam	4



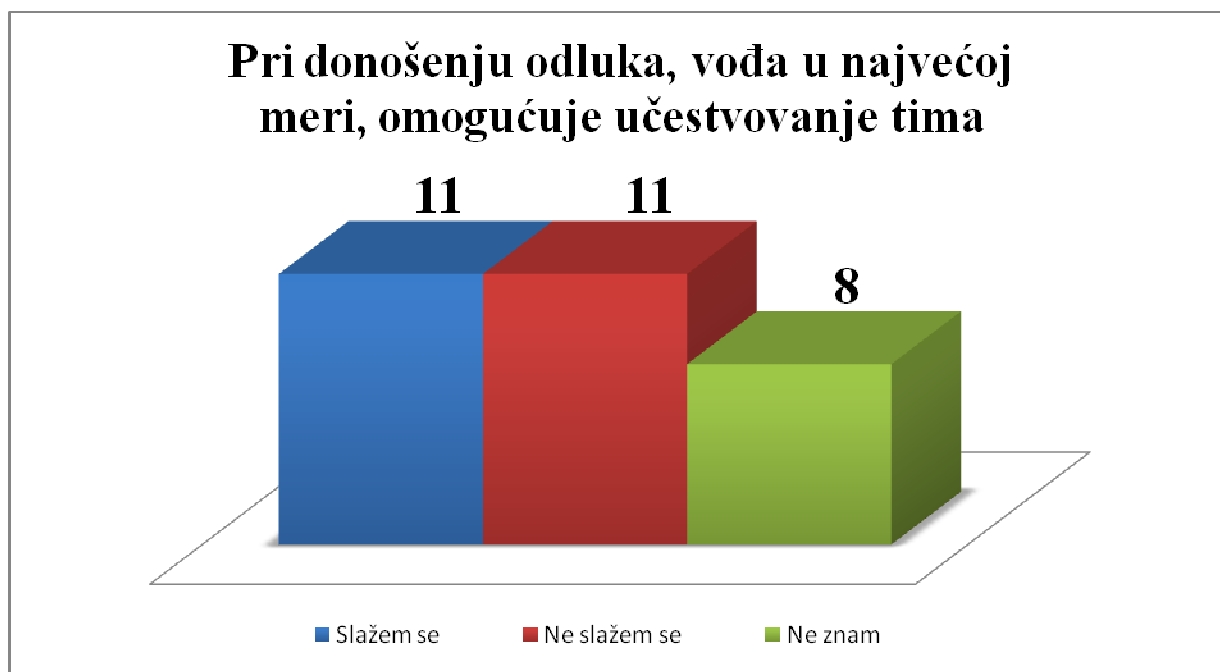
Uspešan lider mora da inspiriše saradnju među zaposlenima u kompaniji, da rešava sukobe i nesporazume, da pravilno ukomponuje različitost svojih igrača, da pobuđuje ono što je najbolje u njima samima. Svaki zaposleni ima svoje mišljenje o nekom problemu. Lider je taj koji treba da sasluša i da pokuša da nađe najbolje rešenje. Malitimovisu složniji. Oni broje od 3 do 20 zaposlenih. U našem slučaju je u pitanju tim od 30 zaposlenih. S obzirom da je 86,66 % članova se složilo da lider podstiče različitost mišljenja možemo da zaključimo da je u pitanju efikasan lider koji rešava problem nastanka konflikata na radu.

3. Lider daje konstruktivna rešenja za prevazilaženje konfliktnih situacija?	
Slažem se	18
Ne slažem se	8
Ne znam	4



Jedan od važnih karakteristika lidera je da se oni saosećaju sa zaposlenima u preduzeću. Njihova dužnost je da razumeju problem pojedinih zaposlenika i da im pomažu kad god je to moguće. Vidimo da u ovom pitanju tačno 60 % ispitanika je odgovorilo da se slaže sa ovom tvrdnjom. Primetili smo i veliko nerazumevanje i nezainteresovanost zaposlenih za samo odgovaranje na upitnik.

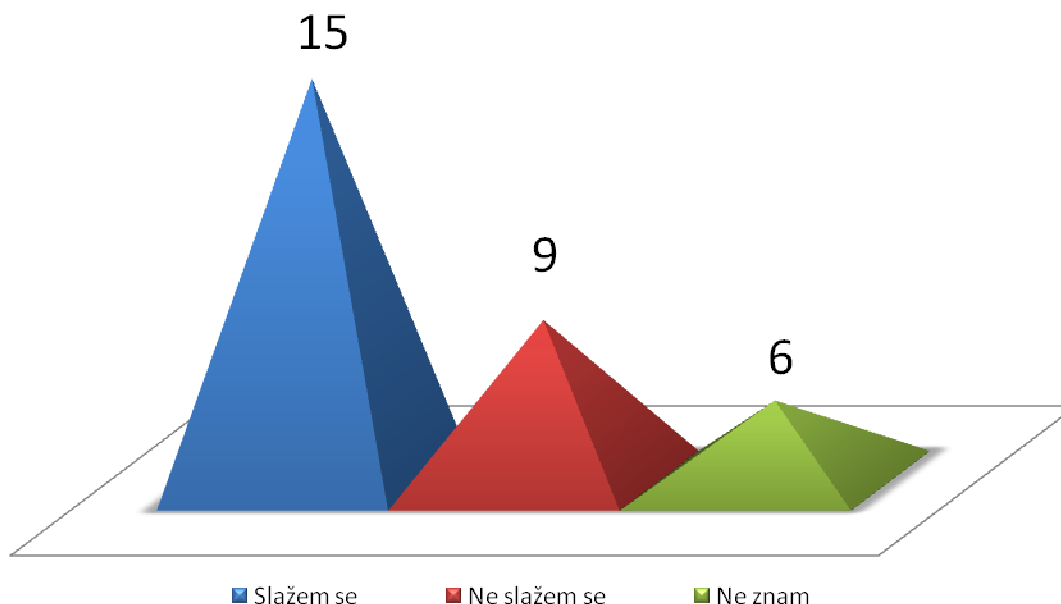
4. Pri donošenju odluka, lider u najvećoj meri, omogućuje učestvovanje svih zaposlenih?	
Slažem se	11
Ne slažem se	11
Ne znam	8



Efikasan lider stvara okruženje u kom zaposleni imaju ovlašćenja da samostalno donose odluke u cilju poboljšanja proizvoda, procesa i procedura. Oni integrišu otvorenu komunikaciju do tačke u kojoj se iskazivanje iskrene zabrinutosti očekuje, traži i poželjno je od strane svakog ko je uključen u proces, kako bi se postigao najviši nivo performansi timskog rada. Lider podstiče interakciju i visoke performanse kod zaposlenih kako bi zajedno uspeli, ali i doživeli neuspeh, stvarajući jake veze lojalnosti prema kompaniji, ali i među zaposlenima u kompaniji. Za uspeh slede jednake reči hvale i nagrade, dok se neuspeh dočekuje sa ohrabrujućim prihvatanjem i diskusijom koja će dovesti do poboljšanja. Isti broj ispitanika u ovom upitniku se ili slaže ili ne slaže sa ovim mišljenjem tako da možemo da zaključimo da članovi tima ne misle da vođa tima ceni njihova mišljenja pri donošenju odluka.

5. Lider se stara da saglasnost, na zajednički dogovor, daju sve kolege	
Slažem se	15
Ne slažem se	9
Ne znam	6

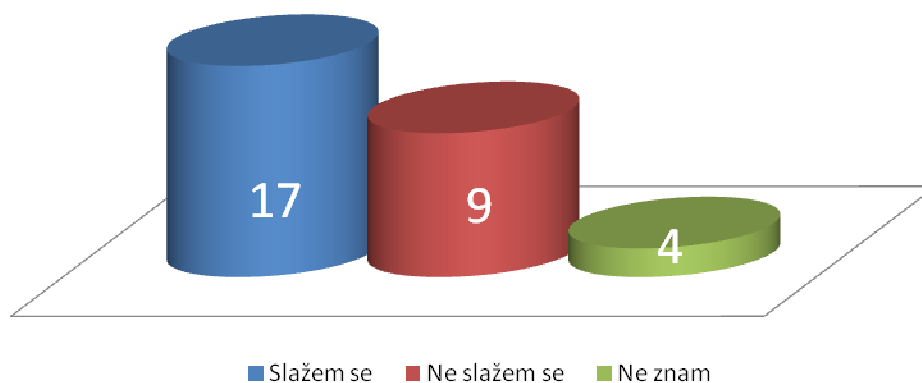
Lider se stara da saglasnost, na zajednički dogovor, daju sve kolege



Već smo istakli u radu da je lider taj koji utiče na to da u kompaniji postoji dobro raspoloženje među članovima tima i da, na taj način utiče na zajednički dogovor među svim zaposlenim. To nije lak posao s obzirom da je u pitanju tim od 30 članova. U pitanju je veliki tim. S obzirom da je na ovo mišljenje potvrdno odgovorilo 15 od 30 zaposlenih, dolazimo do zaključka da zaposleni u “NIS” a.d. smatraju da se vođa tima trudi da se vi zajednički donesu dogovor o nekom problem.

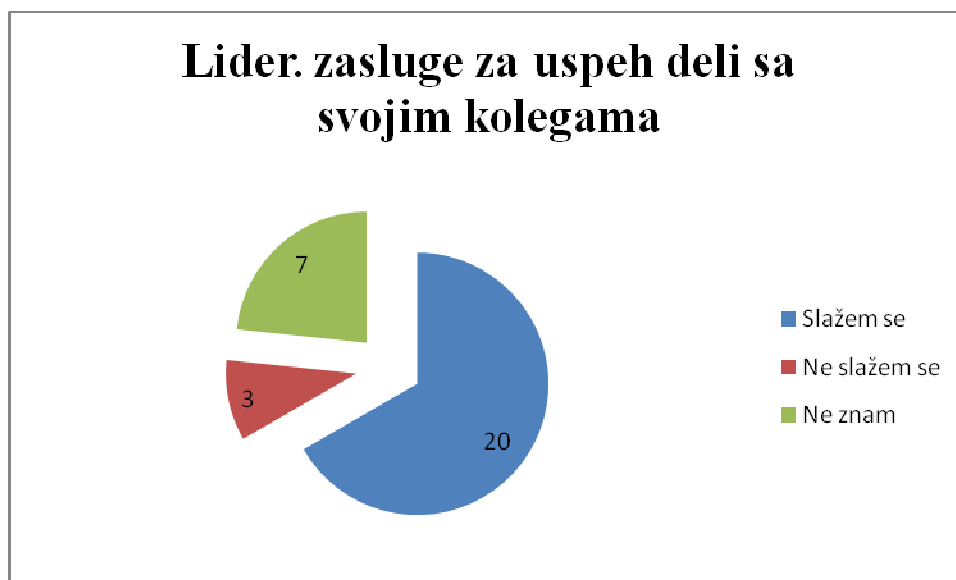
6. Lider nas podstiče da razmišljamo o tome kako vidimo i osećamo međusobni rad	
Slažem se	17
Ne slažem se	9
Ne znam	4

Lider nas podstiče da razmišljamo o tome kako vidimo i osećamo međusobni rad



Lider je taj koji inspiriše zaposlene na međusobnu saradnju. Da bi postigli još bolje rezultate, sa što manje konflikata, lider stalno podstiče zaposlene na međusobni rad, tj. na zajedničko rešavanje problema. Time, zaposleni se osećaju bitnim za sam proces rada, sebe podstiču na analizu svog i međusobnog rada u timu. 17 od 30 ispitanika smatra da lider podstiče zaposlene na razmišljanje o međusobnom radu što je dobro.

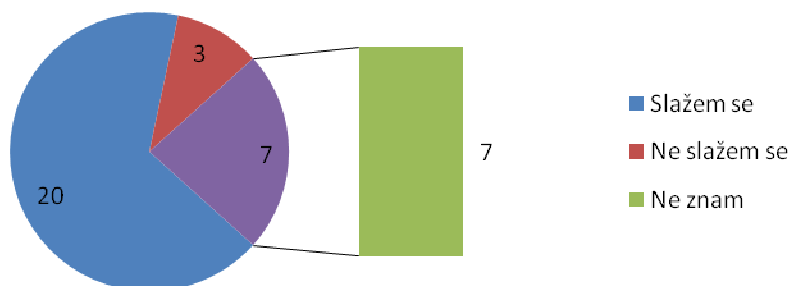
7. Lider zasluge za uspeh deli sa svojim kolegama	
Slažem se	12
Ne slažem se	12
Ne znam	6



Pravi lider svoje zasluge deli sa timom saradnika i zaposlenih, a za loše rezultate sam preuzima odgovornost. Najbolja organizacija nije ona koja ima najbolje igrače, već oni koji imaju najboljeg lidera. Da bi se postigli vrhunski rezultati, vođa mora imati strpljenja za svoj tim i treba žrtvovati svoju individualnost zarad opšteg dobra. Predvodnik treba da uradi apsolutno sve što je u njegovoj moći da bi naveo članove tima da stvari vide bolje nego što ih oni sami realno procenjuju i da rade mnogo bolje u odnosu na percepciju sopstvenih mogućnosti. 40 % ispitanika smatra da lider uspeh deli sa svojim zaposlenim, a 40%, tako da na osnovu rezultata ankete ne možemo da zaključimo to na primeru "NIS" a.d.

8. Lider često sa zaposlenima ide na druženja van posla i razvija sinergiju među članovima tima?	
Slažem se	20
Ne slažem se	3
Ne znam	7

Lider često sa zaposlenima ide na druženja van posla i razvija sinergiju među članovima tima



Da bi se u kompaniji izbegli konflikti, potrebno je druženje zaposlenih i posle posla. U današnje vreme, velike kompanije među kojima ubrajamo i „NIS“ a.d. često organizuju druženja i team building. Na tim druženjima prisustvuju i rukovodioci koji daju dodatni impuls stvaranju efikasnog tima, u kome su konflikti svedeni na minimum. U našoj anketi, 20 anketiranih je potvrdilo ovu tezu, dok je njih samo troje reklo da se ne slaže. Možemo da potvrdimo pretpostavku (hipotezu) da lider ima odlučujući uticaj na rešavanje konflikata u kompaniji. On to radi boljom koordinacijom, uspešnom komunikacijom, motivisanjem, nagrađivanjem i stvaranjem jakog tima gde svi zaposleni bi trebalo da „dišu istim plućima“.

Zaključak

Konflikti su nešto što se susreće ne samo u kompanijama već i u svakodnevnom životu. Neizostavni su deo skoro svakog razgovora između ljudi. Efikasno upravljanje konfliktima je skoro jednako njihovom nepostojanju. Zbog toga je veoma bitna funkcija menadžmenta ljudskih resursa, čiji je zadatak da koordiniše i upravlja upravo njima. Takođe su od velike važnosti karakter i osobine ljudi koji se zapošljavaju.

Uviđamo da dobar radnik nije samo onaj koji je stručan i iskusan već i onaj koji je tolerantan, kompromisan i prilagodljiv svakom vremenu i izazovu koji dolazi. Dešavanja, zadatke i probleme niko ne može da predvidi. Zaposleni moraju biti svesni da su nesporazumi mogući, da svi mogu pogrešiti i da moraju međusobno sarađivati bez ikakvog osećaja ljubomore ili zavisti. Takođe, veoma je važno razlikovati vrste konflikata. Mešanje ličnih nesuglasica sa poslovnim problemima svakako treba izbegavati. Posao bi trebalo shvatiti ozbiljno i profesionalno. Svaki zadatak je podjednako važan i na svakom razgovoru radnik bi trebalo da je maksimalno skoncentrisan. Upotreba adekvatnih stručnih izraza takođe je neophodna, da bi sagovorniku bilo što jasnije o čemu se radi i da ne bi bio u dilemi oko razumevanja. Skromnost je takođe veoma važna vrlina. Bez obzira na funkciju, bogatstvo, rasu i političku pripadnost, godine i druga opredeljenja ljudi treba da su ljubazni i srdačni. Svaka zemlja i svaki čovek voli pozitivne i nasmejane ljude.

Jedan od načina rešavanja konflikata je da se svaka nesuglasica što kraćem roku razreši. To je moguće jedino ako je osoba svesna posledica konflikta koje mogu biti nekada veće od neke trenutne greške ili nejsnoće oko koje se vodi polemika. Vera u sebe, znanje i uspeh svakom radniku bi trebalo da bude glavni cilj. Jedan od primera je Naftna industrija Srbije, gde se znanje i trud svakako cene, radnici se usavršavaju, kompanija veoma dobro posluje a konflikti postaju samo jedna rutina koja se rešavana lak i jednostavan način. Konflikti su u ovoj kompaniji kratkotrajni tj. ako postoje oni su vidljivi i odmah se rešavaju i imaju stvaralačku karakteristiku.

Suština ovog rada je da iskustva pokazuju da se stvaranje efikasne organizacije(kojoj su svi

zaposleni zadovoljni) ne sprovode onako kako se to na početku zamisli. Uloga lidera u rešavanju radnih konflikata je presudna, ali otpori su veliki, posebno na polju suočavanja sa nečim što je novo. Proces prilagođavanja promenama traje dugo ali je neophodan, promene su neophodan element napretka i razvoja.

Ciljevi i aktivnosti koji su na početku planirani sprovode se uvek, manje ili više, u izmenjenom obliku usled kompleksnosti organizacionih sistema i okruženja u kojem funkcionišu. Zbog toga se tokom procesa promena dešavaju brojne situacije i problemi koji nikako nisu mogli biti predviđeni na početku tog procesa, a koji bitno utiču na tok i ishod promena. Uspešno liderstvo gradi mehanizme uz prihvatanje nastalih okolnosti, rezultate prethodnih promena i spoznajom novih uticajnih faktora.

Praksa i iskustvo pokazuju da efikasne organizacione promene ne nastaju bez angažovanja, mobilisanja i motivisanja zaposlenih. Zbog toga je stalno usavršavanje zaposlenih, jasna i kvalitetna komunikacija između lidera i zaposlenih kao i odgovarajuća motivacija preduslov za otklanjanje otpora promenama u organizaciji i korak su dalje ka stvaranju efikasne poslovne organizacije u kojoj su konflikti svedeni na minimum.

Literatura

1. Adižes, I., (1996), *Upravljanje promenama*, Agora, Prometej, Novi Sad.
2. Adižes, I., (2006), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adižes, Novi Sad
3. Bahtijarević, Š., (2003), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
4. Berd, L. (2008) *Kako da postanete lider*, Data status, Beograd
5. Bitel, L. (2010) *Liderstvo - stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd
6. Butcher, Tony i Massey, Andrew, (2003), *Modernizing Civil Service*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
7. Certo, P. (1994) *Modern Management*, Ahyn and Bacon, Boston
8. Chapman, E., O'Neil, S. L. (2003) *Vodstvo*, Mate, Zagreb
9. Covey, S.R. (2000) *Principi uspešnog liderstva*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd
10. Čizmić, S., Bojanović, R., Štajnberger, I., Petrović, I. (1995) *Psihologija i menadžment*, Filozofski fakultet, Beograd
11. Deželjin, J., Vujić, V., (1995), *Vlasništvo, poduzetništvo, management*, NIP, "Alinea", Zageb
12. Denning, S. (2009), *Tajni jezik liderstva*, Lider press d.d., Zagreb
13. Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Datastatus, Novi Sad
14. Drucker, P., (1992), *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth-Heinemann, Oxford
15. Dulanović, Ž., Jaško, O. (2005) *Organizaciona struktura i promene*, Fakultet
16. Dunđerović, R., (2004), *Osnovi psihologije menadžmenta*, Fakultet za menadžment, Novi Sad
17. Đorđević- Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
18. Gidens, E., (2002), *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd
19. Goleman, D. (2009) *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Beograd
20. Gringerg, B. (1998), *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Želnid, Beograd
21. Haas, H. G., Tamarkin, B. (1995) *Lider u svakom od nas*, Poslovni sistem "Grmeč" - Privredni pregled. Beograd
22. Ivošević, S, (2003), *Mudrosti menadžera*, FB Print, Novi Sad

23. Janežić, G., Kilibarda, D. (2011) *Upravljanje konfliktima na radu*, Visoka hotelijerska škola, Beograd
24. Jančev, N. (2007) *Liderstvo i efikasnost poslovanja*, Viša škola za projektni menadžment, Beograd
25. Janićijević, N., (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd
26. Kavran, D., (2003), *Javna uprava*, Udruženje za javnu upravu Srbije, Beograd.
27. Kulić, Ž., (2002) *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
28. Lension, P., (2008) *Pet nedostataka u radu tima - priča o liderstvu*, Asee d.o.o., Beograd
29. Lončarević, R., (2005), *Menadžment u akciji*, Ekonomski fakultet, Banja Luka
30. Maxwell, C.J., (2006) *The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization*, Nelson Business, Lawrenceville
31. Maxwell, J.C. (2003) *17 neospornih pravila za uspešan timski rad*, Katarina Zrinski, Zagreb
32. Marković, N., (2007) *Preduzetništvo*, Cekom-books d.o.o., Novi Sad
33. Martinović, S., Nićin, N., (1998), *Svet timova*, Ulixes, Novi Sad
34. Maslov, A., (2004), *Psihologija u menadžmentu*, Adižes, Novi Sad
35. Mašić, B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
36. Milinković, D., Bazić, M. (2009) *Komunikacione veštine i efektivno liderstvo*, Beogradska bankarska akademija, Beograd
37. Milisavljević, M., (2000), *Strategijski menadžment*, Čigoja štampa, Beograd
38. Miljević, M. (2007) *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet
39. Northouse, P. G.(2008) *Liderstvo*, Data Status, Beograd
40. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević – Milikić, B. (2010) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd
41. Pondy, L., (1967), *Organizational Conflicts*, Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, vol.2, no. 2
42. Popara, M. (2007) *Liderstvo*, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Beograd

43. Pržulj, Ž., (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za mala i srednja preduzeća, Beograd
44. Radonić, R. (2007) *Liderstvo*, Univerzitet Mediteran, Podgorica
45. Robbins, S., (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall Inc.
46. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., (2005), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons.
47. Sorokin, B., (1982), *Osnovi socijalne psihologije*, "Narodna knjiga", Zagreb
48. Stoner, J, Friman, E, Gilbert, D. (1997), *Menadžment*, Želnid, Beograd
49. Suša, B. (2009) *Osnovi komuniciranja*, Cekom-books d.o.o., Sremski Karlovci
50. Šeparović, P.,:(1975), *Teorija organizacije*, "Školska knjiga", Zagreb
51. Šeparović, I., P., (2006), *Izazovi javnog menadžmenta*, Zagreb, Golden marketing-Tehnička knjiga.
52. Timmons J., (1999), *New Venture Creation*, Irvin MC Graw-Hill, Boston.
53. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment*, Data status, Beograd
54. Vujić, D. (2000) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
55. Zaleznik, A.(1977) *Managers and Leaders: Are They Different?*Harvard Business Review 55
56. Zrnić, M., (2007), *Uvod u menadžment ljudskih resursa*, BLC College i Besjeda, Banja Luka

Internet izvori:

57. Keranović, S.(2010) *Konflikti na radu*, dostupno na: <http://www.link.co.rs>, pregledano 14.02.2015.
58. Stanojević, R. (2012) *Liderstvo za XXI vek*, dostupno na: <http://www.amc.rs/content/liderstvo-za-xxi-vek>, pregledano, 26.12.2014.
59. <http://www.nis.eu>, pregledano dana 22.08.2014.
60. <http://ir.nis.rs>, pregledano dana 28.08.2014.