

Prof.dr Duško Vejnović, redovni profesor Univerziteta u Banjoj Luci, predsjednik Evropskog defendologija centra Banja Luka i glavni i odgovorni urednik naučnih časopisa Defendologija i Sociološki diskurs

KONFLIKTI-NAJČEŠĆI UZROCI

Složenost poslova savremenih poslovnih organizacija (organa državne uprave), veliki broj zaposlenih različitih kvalifikacija i kulture, značajni utrošci materijalnih i finansijskih resursa, složeni upravljački i rukovodilački procesi i drugi poslovni fenomeni, dovode do neslaganja, suprotstavljenih mišljenja i konflikata. Smatra se da u svakoj poslovnoj organizaciji postoje stalna neslaganja između ciljeva pojedinaca i opšteg cilja poslovne organizacije, ali i ciljevi pojedinaca mogu biti veoma različiti i međusobno suprotstavljeni, te sve to dovodi do sukoba i konflikata. Različito mišljenje o poslovima, potrebne promjene, ograničenost resursa, različiti pristupi određenim problemima i slično su svakodnevni problemi koji dovode do mnogobrojnih konflikata, koje je potrebno što efikasnije rješavati. Jedan od najznačajnijih zadataka sa kojim se svaki menadžer, skoro, svakodnevno susreće je rešavanje konflikata između zaposlenih, a da bi mogao uspješno rješavati konflikte on treba da poznaje vrste konflikata i uzroke njihovog nastajanja i posebno, načine, odnosno strategije za uspješno rješavanje konflikata.

Razmatrajući koncept upravljanja projektima može se zaključiti da je jedan od najznačajnijih poslova rukovodioca projekta da rješava konflikte koji neizbježno nastaju u realizaciji projekta. Usklađivanje ciljeva projekta i ciljeva pojedinih učesnika u projektu, obavezno stvara konflikte, zbog različitosti i konfliktnosti pojedinačnih ciljeva. Dostizanje ciljeva projekta podrazumijeva, kako je već rečeno, i dostizanje ciljeva pojedinaca, da bi oni bili motivisani da rade u pravcu završetka projekta. Konflikti mogu da dovedu do štetnih posledica po projekat ako se brzo i na adekvatan način ne rješavaju. Konflikti se mogu kontrolisati, njima se može upravljati da bi koristili projektu i to je veoma značajan zadatak rukovodioca projekta koji treba da usmjerava konflikte tako da oni prije svega iskazuju pozitivne učinke za projekat, a da umanju ili eliminiše negativne efekte konflikta. Konflikti mogu dovesti do takmičenja između članova projektnog tima, do traženja i iznalaženja novih rješenja, tj. oni mogu podstaći ljude na razmišljanje i donošenje racionalnijih odluka i time na efikasnije upravljanje projektom. Uzroci konflikta su brojni i raznovrsni i prema literaturi grupišu se u velike tri grupe faktora: komunikacioni, strukturalni i faktori ličnog ponašanja. Postoje brojni uzroci nastajanja konflikata u jednoj organizaciji, a iz teorije i prakse menadžmenta nastale su dvije podjele koje daju široku lepezu uzroka nastajanja konflikata.

Prva podjela navodi sedam osnovnih izvora konflikata:¹

- *Konflikt zbog različitih mišljenja oko redoslijeda pojedinih aktivnosti i zadataka* (npr. neriješene procedure kod izdavanja dozvola za npr. individualnu stambenu izgradnju gdje je potrebno pribavljanje više saglasnosti unutar različitih organizacionih jedinica opštine i Republike Srpske da bi se izdalo jedno konačno rješenje od strane administrativne službe opštine, kada se postavlja pitanje koju je saglasnost potrebno prvo izdati, te koja saglasnost prethodi kojoj, pa se još tu izmišljaju nepisana skoro „lična“ pravila od raznih činovnika itd. Vrlo često ovakve situacije dovode do sukoba između činovnika, a ponekad se prenose i na same stranke.),
- *Konflikt zbog administrativne procedure-različita mišljenja oko administrativnih prioriteta, odgovornosti i izvještavanja* (npr. Neriješene pisane procedure kod nadležnosti u rješavanju upravnih akata; ili npr. Sporenje administrativnih radnika oko pitanja rješavanja upravnih akata kada se postavi pitanje da li treba poslati obavještenje umješaću u sporu, te koje stranke treba obavijestiti ili samo staviti obavještenje u sredstva javnog informisanja, odnosno oglasnu tablu administrativnih službi opština. Takođe, postoji i različito tumačenje pravnih propisa od strane opštinskih službenika, pa se često kaže „tri pravnika, a pet mišljenja ili ja imam prijedlog sa kojim se lično ne slažem“. Sve se ovo dešava, uglavnom, zbog nestručnosti i slabog poznavanja procedura od strane državnih službenika jer ne čitaju i ne prate novine u propisima, rade iz prisjećanja i oslanjaju se na prevaziđena znanja, te rade kako oni misle da treba, a ne kako je propisano.);
- *Konflikt zbog tehničkih pitanja-različita mišljenja oko tehničkih postupaka i problema* (npr. Vrlo često dolazi do konflikata između zaposlenih u organu oko sadržaja elemenata koje pojedina akta trebaju sadržavati, a svaki službenik brani svoje mišljenje do kraja zbog stručnog digniteta);
- *Konflikti zbog ograničenih ljudskih i materijalnih resursa* (npr. Prilikom odlaska zaposlenih na bolovanje ili na godišnji odmor neko od zaposlenih mora preuzeti rješavanje predmeta od istog, a obično se isti daju najsposobnijim i najkvalitetnijim kadrovima u organima državne uprave, pa se čuje pitanje „a što ja, ovdje ima i drugih“ i sl. Takođe, korištenje zajedničke opreme može dovesti do konflikata, a najčešće se to dešava oko zajedničkog štampača ili druge opreme, korištenje zajedničke kancelarije sa službenikom sa kojim nemate zajedničke stavove i poglede, ili ima loše manire ponašanja, isl.),
- *Konflikt zbog troškova-različita mišljenja oko procjene troškova* (npr. Vrlo često dolazi do konflikata oko ogromnih troškova zbog troškova potrošnog materijala i opreme koja je posledica niske cijene koja se postigne u

¹ Jovanović, P. (2004). Upravljanje projektom – Project management, VI. Beograd: Junior. str.108-109.

postupku javnih nabavki, bez uzimanja u obzir kvaliteta proizvoda. Jesmo dobili nisku cijenu nabavljenog proizvoda, ali smo dobili opremu veoma slabog kvaliteta i neupotrebljivu, nakon čega uslijede ogovaranja i postavljanja pitanja ko je kriv. Kao čest primjer se može uzeti i pogrešna percepcija zaposlenih da su troškovi neke nabavke mogli biti manji, obzirom na trenutnu cijenu proizvoda preduzeća koja nisu iz nekih razloga mogli prijaviti na tender i dr.);

- *Konflikt zbog programa-različita mišljenja oko redosleda događaja* (npr. Na godišnjicama obilježavanja opštine, postavlja se pitanje redoslijeda događaja, pogotovo oko redoslijeda govornika na samoj manifestaciji, jer ponekad proradi „Balkanski sindrom – da ja budem glavni i da se ja pitam);
- *Lični konflikti-različita mišljenja i gledišta i razlike među ljudima* (npr. Najčešći konflikti se dešavaju na relaciji starješina organa i potčinjeni, gdje konfliktna situacija ide u pravcu mobinga i izvan normalnih radnih relacija, pogotovo se često žene mobinguju u pogledu seksualne iznude);

*Druga interesantna podjela navodi devet uzroka koji izazivaju konflikte, a to su:*²

- Nejasna nadležnost,
- Sukob interesa,
- Barijere u komunikaciji,
- Oslanjanje na jednu stranu,
- Diferencijacija u organizaciji,
- Udruživanje grupa,
- Potreba za konsenzusom,
- Pravila ponašanja,
- Neriješeni prethodni konflikti,

Prema nalazima Jovanovića, iz praktičnih situacija u kojima se menadžeri nalaze, može se reći da konflikti najčešće nastaju zbog:

- 1) Neslaganja oko poslovnih odluka,
- 2) Raspodjele organičenih resursa,
- 3) Sukoba nadležnosti,
- 4) Sukoba interesa i ličnih sukoba,
- 5) Slabe komunikacije i nejasnih pravila.

Posebno područje kojem se na Balkanu ne posvećuje pažnja je područje konflikata izazvanih mobingom u oblasti radno-pravnih odnosa, sudstva i sveukupno državne uprave, a praćenih kršenjem ljudskih prava. Glavni uzrok takvog stanja je neodgovarajuća personalna struktura i nepostojanje sistema edukacije zaposlenih zbog kojega je i građanima otežano ostvarivanje prava, posebno ako je stranka neuka, što pogoduje psihičkom maltretiranju stranaka od

² Jovanović, P. (2004). Upravljanje projektom – Project management, VI. Beograd: Junior. str.109.

strane državnih službenika³, kao posebnom obliku kršenja ljudskih prava, odnosno zbog nepoznavanje prava na primjenu mehanizama za zaštitu ljudskih prava. Zaposleni u državnoj upravi su lica koja sprovode državnu vlast, pa otuda ne iznenađuje njihovo često identifikovanje sa tom vlašću. Poseban problem predstavljaju državni službenici koji su proizvod negativne kadrovske selekcije, a poznato je da su kadrovi najznačajniji kapital, te je vraćanje pravim vrijednostima, moralnim kriterijumima i profesionalnim sposobnostima kadrova pravi put. Ovi prostori nemaju savremeni javni menadžment iz razloga što je na sceni politički kriterijum najvažniji pri izboru kadrova, dok je stručnost marginalizovana. Funkcioneri se, po pravilu, okružuju partijskim istomišljenicima, ljudima bez „moralnih i stručnih vrijednosti.” Takođe, zaposleni u državnoj upravi može da bude podvrgnut mobing teroru od strane poslodavca ili drugih zaposlenih u istoj horizontalnoj ravni. Prva i početna mogućnost ugrožavanja prava, a kasnije ni uzrok konflikata, u državnoj upravi može se pojaviti prilikom postupka za zasnivanje radnog odnosa, sa širokom lepezom mjera od mobinga do činjenja krivičnih djela. Prema literaturi, najčešći uzroci konflikata iz prakse u organima državne uprave koji se tretiraju kao mobing su sledeći: ogovaranje i ismijavanje; širenje tračeva, kleveta i uvreda u pokušaju sramoćenja žrtve, a predmet tračeva su sve sfere privatnog života; neargumentovana kritika na rad ili lošija ocjena rada; pojačana kontrola žrtvine prisutnosti na poslu, više nego je uobičajeno ili nekonstatovanje njenog prisustva; žrtvi se uskraćuje pravo da kaže svoje mišljenje, stalno je prekidaju u govoru ili ignorišu kao da ne postoji; skrivanje važnih informacija od žrtve i naglo prekidanje razgovora kada ona ulazi u prostoriju; dobijanje besmislenih radnih zadataka koji su ispod profesionalnog nivoa žrtve i/ili pretrpavanje poslovima; neizdavanje nikakvih poslova; stalno kritikovanje rada žrtve i obezvrijeđivanje njenih rezultata; komuniciranje sa žrtvom, povišenim tonom i vikom; optuživanje za propuste koji se nisu dogodili ili koji su „namješteni“; isključivanje žrtve iz društvenog života i „rituala“ zajednice; ugrožavanje pauza i odmora, neodobravanje godišnjih odmora i slobodnih dana; zadavanje zadataka koji narušavaju zdravlje ili zadataka koji pogoršavaju zdravlje (koje je već narušeno); prijetnje fizičkim nasrtajem i/ili fizički nasrtaj; verbalni seksualni napad i ucjene; seksualni nasrtaji i dr. Mobing u upravi ima jednake šanse da se pojavi kao i u drugim poslovnim organizacijama/sistemima, pa čak ima i veće šanse jer se radi o poslovima koji nose posebne beneficije i zbog toga su odanost, poslušnost i slijepo izvršavanje naloga zaposlenih još zahtijevnije izraženi. Uzroci konflikata u organima državne uprave su brojni i imaju iste ili slične uzroke i pojavne oblike kao u svim poslovnim organizacijama i sistemima.

³ Zaposleni u upravi koji odlučuje o pravima i obavezama građana koji mu se obraćaju kao stranke, može da se pojavi i u ulozi mobera