

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

TRETIRANJE I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

Tretiranje konflikta je vrlo bitna aktivnost za prevazilaženje konflikata i razrješavanje konfliktnih situacija, a istorijski posmatrano obuhvata sledeće pristupe:

- Tradicionalni pristup ili Hotorn eksperimenti, je prvi pristup u nauci istraživanja ljudske prirode i ljudskog ponašanja, koji su dali rezultate u datom istorijskom trenutku, a koji su dokazali da su konflikti posledica nerazumijevanja ljudske prirode, nedostatka povjerenja između menadžera i izvršilaca i loše komunikacije. Konflikt je tretiran kao loša stvar i to je razlog da su predstavnici ovog pristupa zagovarali stav da konflikte treba izbjegavati.
- Pristup međuljudskih odnosa je pristup nastao sedamdesetih godina prošlog vijeka, kada su istraživači došli do zaključka da je konflikt prirodna pojava u svim grupama i organizacijama i da su sastavni dio života. To je i razlog da teoretičari smatraju da konflikt treba tretirati kao stanje.
- Interaktivni pristup je pristup istraživanja u zadnjih 30 (trideset) godina prošlog vijeka ukazuju da konflikti mogu biti izvori povećavanja grupne efikasnosti. Savremene organizacije su inovativne organizacije i nisu beskonfliktne. Svaka inovacija je promjena, koja u toku realizacije često nailazi na nerazumijevanja, odbojnost, otpore i sl. što uzrokuje konflikte, tako da se konflikt počinje analizirati i sa stanovišta korisnosti.

Raniji pristupi rješavanju konflikata su konflikte tretirali kao loše i nepotrebne fenomene koje treba eliminisati, dok savremeni pristupi u menadžmentu smatraju da konflikti mogu da budu i pozitivni i da ih treba rješavati tako da doprinose boljem i efikasnijem poslovanju preduzeća, tako da se ponekad smatra da menadžeri u nekim situacijama trebaju namjerno izazvati konflikte kako bi pojačali poslovnu tenziju, radnu atmosferu i konkurenciju među zaposlenima u preduzeću koje je zapalo u teškoće i apatiju.

Moderni pristup rješavanja konfliktnih situacija govori o upravljanju konfliktima od strane menadžera koje uključuje sledeće faze:¹

- identifikaciju konflikata i uzroka nastajanja,
- analizu i procjenu konflikata,
- pronalaženje načina (strategije) za rješavanje konflikata i
- praćenje i kontrolu realizacije načina (strategije) za rješavanje konflikata.

¹ Naredni tekst je preuziman, operacionalizovan i prilagođavan iz nalaza Jovanović, P. (2004). Upravljanje projektom – Project management, 6, Beograd: Junior. Str.107-112.

Iako je projekt menadžeru potrebno da poznaje sve navedene faze upravljanja konfliktima, ipak je najznačajnije da poznaje osnovne načine rješavanja konflikata.

U teoriji se navodi pet osnovnih načina (stilova) rješavanja konflikata, a to su:

- a. konfrontacija,
- b. kompromis,
- v. izgladivanje,
- g. prisiljavanje,
- d. povlačenje.

a. Konfrontacija je metod kod koga se konflikt rješava kroz direktno suprostavljanje mišljenja i ideja u vezi rješavanja problema svih učesnika, a cilj je da se nađe najbolje rješenje problema. Konfrontacija je jedna od najboljih, i za članove projektnog tima najprihvatljivija metoda rješavanja konflikta na projektu, što bi svaki rukovodilac projekta morao da uzme u obzir pri odabiranju metoda za rješavanje konflikta.

b. Kompromis je metoda za rješavanje konflikta kod koje svaka strana nešto dobija i gubi, odnosno za ovu metodu važi stav "daj i uzmi". Svaka strana umiješana u konflikt odstupa djelimično od svoga mišljenja, kako bi se usaglasili stavovi i našlo zajedničko, kompromisno rješenje. Ova metoda je posebno dobra kada je u pitanju konflikt sa funkcionalnim jedinicama.

v. Izgladivanje ili popravljavanje je metod za rješavanje konflikta kod koga je naglašeno smanjivanje razlika u mišljenjima i sporazumijevanje.

g. Metod prisiljavanja je metod rješavanja konflikata koji se zasniva na nametanju sopstvenog mišljenja i prisiljavanju druge strane da ga prihvati, i kod ovog metoda jedna strana dobija, a druga gubi. Ova metoda se rijetko koristi, pošto u principu predstavlja metod zabrane, i rukovodilac projekta metod treba koristiti samo u izuzetnim slučajevima gdje sporo ili neuspješno rješavanje konflikta može dovesti do većih zastoja u realizaciji projekta.

d. Povlačenje je metod rješavanja konflikata kod kojeg se jedna strana povlači iz konflikta. Ovo je najslabiji i najmanje korišćen način rješavanja konflikta, i rukovodilac projekta ne bi smio koristiti ovaj metod, jer time ništa ne postiže i može da dovede projekat u još veće probleme. Pored ovih, osnovnih metoda, prema Jovanoviću, u teoriji project managementa se pominju i drugi metodi rješavanja konflikata.

Saradnja je metod rješavanja konflikata koji predstavlja kombinaciju konfrontacije i kompromisa.

Nagovaranje je metod rješavanja konflikata kod koga se projektno osoblje pridobija za određenu ideju kroz korišćenje logičkog rezonovanja i kombinaciju metoda konfrontacije i prisiljavanja.

Prihvatanje je metod rješavanja konflikata kod koga se iskazuje prihvatanje situacije i bazira se na metodu popravljanja i povlačenja.

Prenošenje je metod kod koga se rješavanje konflikata prenosi na pojedinca ili grupu koja je sposobna da riješi određeni konflikt.

Preuređivanje predstavlja metod rješavanja konflikata kod koga rukovodilac projekta vrši određene promjene koje dovode do toga da konflikt nestaje, te time prestaje i potreba za rješavanjem konflikta. Kod raznih autora pojavljuju se različita shvatanja i tumačenja pojmova strategija, načina ili stilova upravljanja konfliktima, a opredjeljenje u ovom pogledu i osvrtnu je bilo da to bude u skladu sa nalazima i shvatanjima profesora Petra Jovanovića. Dosadašnja iskustva govore da su projektni prioriteti, tehnička pitanja, ljudski resursi i programi, najčešći izvori konflikata kod realizacije projekta, te da su najčešće nastajali početnim dijelovima realizacije projekta.