

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-NEGATIVNE I POZITIVNE KONOTACIJE

U svakodnevnoj komunikaciji, termin konflikt ima jaku negativnu konotaciju i implicira ljutnju, direktnu konfrontaciju i oštro, razarujuće ponašanje. U stvarnosti, u poslovnim organizacijama konflikt ima dvostruku ulogu i može imati korisne i štetne posledice, u zavisnosti od toga zbog čega nastaje i kako se razvija, tj kako se vrši upravljanje konfliktima. Većina negativnih efekata koje proizvode konflikti su očigledni, jer često proizvode snažne negativne emocije i izazivaju stresove. Konflikti ometaju komunikaciju između pojedinaca, grupa ili širih društvenih grupa, što može eliminisati koordinaciju i saradnju među njima. Najčešće negativne posledice i efekti konflikata mogu se svrstati u tri grupe, i to:¹

- Konflikti narušavaju normalno funkcionisanje preduzeća tako što članovi organizacije svoje vrijeme i energiju ulažu u njihovo rješavanje, umjesto u obavljanje svojih normalnih radnih zadataka, što u krajnjem narušava normalno funkcionisanje organizacije. Rezultat je pad produktivnosti rada zaposlenih, niži kvalitet odluka koje se donose, sporije reagovanje poslovne organizacije na promjene u sredini i, uopšte, lošije performanse preduzeća.
- Konflikti naglašavaju emocije i zauzimaju mjesto razuma prilikom odlučivanja. Naime, konflikti se shvataju lično, te dolazi do emocionalnih reakcija članova organizacije i pojedinci nisu u konfliktu ideja, već u konfliktu ličnosti, što može imati velike štete prilikom donošenja odluka.
- Konflikti skreću pažnju sa organizacionih na personalne ciljeve, tako da navode pojedince da rješenje konflikta vide kao stvar personalnih gubitaka ili dobitaka te da se tako i ponašaju, i uslovna pobjeda u konfliktu se stavlja iznad interesa organizacije.
- Konflikti izazivaju više ljudskih reakcija sa izrazito negativnim efektima: stres, frustraciju i sl., tako da mogu imati niz negativnih posledica i na članove organizacije, što može uticati na produktivnost, ali i zadovoljstvo poslom smanjuje.

Konflikt između grupa često utiče na to da njihovi lideri prelaze sa participativnog na autoritativan stil upravljanja (osnovni razlog za ovakav način upravljanja u

¹ Robbins S. (2003). *Organizational Behavior*. New York: Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.
<http://www.imarksworld.net/book/prentice+hall+organizational+behavior/>. Preuzeto 09.02.2012.god

konfliktnim situacijama je što su grupe pod stresom i potrebno im je čvrsto usmjeravanje, te zbog toga lideri grupa uvode taktike veće kontrole.);

Pozitivni efekti konflikta mogu nastupiti pod određenim uslovima vještog upravljanja konfliktima od strane menadžera, što može donijeti i važne pozitivne efekte, kao što su.

- Konflikti stimuliraju kritičku analizu na taj način što su ljudi u konfliktnoj situaciji dodatno stimulirani na traženje argumenata protiv suparničkog mišljenja što je nekada dobro jer se otkrivaju skrivene mane nekog prijedloga.
- Konflikti motiviraju ljude na taj način što mnogi ljudi žele da ostvare rezultat samo zato što su konfliktu sa nekim drugim kome žele da dokažu da oni mogu taj rezultat ostvariti.
- Konflikti su često predznak i uzrok neophodnih organizacionih promjena. Organizacione promjene su često neophodne, ali se ne dešavaju jer se ljudi plaše konflikta koje će one izazvati, ali konflikt može pokrenuti čitav proces promjena, jer je moguće da se kroz konflikt reflektuju slabosti organizacije.
- Konflikti pročišćavaju internu sredinu i otklanjaju skrivene sukobe.
- Konflikti između grupa stimuliraju saradnju unutar grupe.

Efekti konflikata na organizaciju zavise i od nivoa njihovog intenziteta i za organizaciju je najbolje ako postoji određeni, optimalni srednji nivo konflikata. Suviše nizak nivo konflikata stvara apatiju u organizaciji i siguran je znak da nema inovacija i napretka u radu, dok u situacijama kada su intenziteti konflikata previsoki nastupa stanje haosa, dezorganizacije, svađe u organizaciji u kojoj zaposleni većinu vremena provode rješavajući konflikte umjesto da rade.

Ako pođemo od činjenice da je svaki projekat jedinstven, te da je svaki pojedinac u grupi za realizaciju projekta jedinstven, kao i svaka poslovna organizacija/sistem sa svojim pravilima i svojim okruženjem, svojom kulturom, onda i metodologije upravljanja projektom nastale su na osnovu tih različitosti, tako da je postalo očigledno da jedinstven pristup problemima upravljanja projektom ne može zadovoljiti jedinstvene zahtjeve projekta, jer je svaki projekat zasebna priča i iskustvo. Organi državne uprave imaju iste ili slične pojave oblike konflikta kao i sve poslovne organizacije, ali sa specifičnostima organizacije i djelatnosti koju obavljaju. Dakle, uzroci konflikata u organima državne uprave su brojni i imaju iste ili slične uzroke i pojave oblike kao u svim poslovnim organizacijama i sistemima. Mobing, kao uzrok konflikata, u organima državne uprave je slabo istražena pojava na prostorima Balkana, jer javna uprava ima oreol nedodirljivog, mističnog, zatvorenog od javnosti, a ne organa u službi građana, društva i države. Tradicionalni stav prema konfliktima je negativan i po tom stavu konflikti su nešto loše što treba izbjegavati. Međutim, savremeni stav prema konfliktima je da su oni neizbježni i da su dio organizacije, kao niz drugih ljudskih sistema, organi državne uprave ne mogu funkcionisati bez konflikata i smatra se da oni nisu unapred dobri ili loši, već da to zavisi od toga

kako i zašto su nastali i kako se rješavaju, te iz tog razloga menadžeri (starješine državnih organa) moraju znati kako da prepoznaju konflikte i kako da ih efikasno rješavaju da bi oni imali pozitivne efekte po organizaciju. Konflikti u organizaciji/sistemu mogu nastati iz više razloga, a u osnovi se mogu podijeliti na dvije grupe: organizacioni i interpersonalni. Konflikti, kao složena pojava, klasifikuju se prema različitim kriterijumima i sve klasifikacije konflikata imaju, prevashodno, teorijski i metodološki karakter i međusobno se ne isključuju.

Postoji više metoda/strategija/načina rješavanja konflikata u kojima su menadžeri najvažniji faktori upravljanja konfliktima i konfliktnim situacijama, što pokazuje da su ljudski resursi presudan faktor organizacije i djelatnosti koja se obavlja. Kao uobičajni metodi upravljanja konfliktima smatraju se: konfrontacija, kompromis, izgladivanje, prisiljavanje, povlačenje. Takođe, postoje i metodi za podsticanje konflikata: uvođenje novog člana organizacije, smanjenje formalizacije, takmičenja, restrukturiranje, manipulacija informacijama. U pravilu se može reći da danas postoje tri najvažnija metoda upravljanja konfliktima koje menadžeri, a prije svih menadžeri ljudskih resursa, treba da koriste, a to su stimulacija konflikta, smanjenje konflikta i rješavanje konflikta.

Menadžeri su ključne ličnosti koje sa svojim sposobnostima, znanjem i vještinama trebaju upravljati/usmjeravati konfliktima i do maksimuma iskoristiti konflikte (pozitivne i negativne) u cilju realizacije i okončavanja definisanih projekta.