

КОНФЛИКТИ КРОЗ ФАЗЕ ЖИВОТНОГ
ЦИКЛУСА ОРГАНИЗАЦИЈЕ
И МОГУЋНОСТ ПРИМЕНЕ
МЕДИЈАЦИЈЕ У ЊИХОВОМ
РЕШАВАЊУ

Љубомир Ђ. Баровић
Универзитет Привредна академија, Факултет МСП, Београд

Овај рад повлачи паралелу између раста и развоја фирме и квалитативних разлика у конфликтима који се јављају. Циљ овог рада је дефинисање фаза животног циклуса фирме, дефинисање конфликта и начина њиховог решавања, утврђивање конфликта специфичних за одређену фазу животног циклуса фирме, као и улоге медијације у њиховом решавању. Једном речју, циљ је откривање најбољег начина управљања конфликтима и њиховог решавања кроз медијацију, како би се спречило прерано старење фирме и њено одумирање.

Конфликти лако могу убрзати старење организације, па и да је доведу до смрти. Они се најчешће завршавају на суду, а арбитража је дуготрајна, скупа и кочи даљи раст и профит предузећа. Стога се, као један од услова за опстанак предузећа, намеће императив решавања конфликта и то на ефикаснији начин. Један од начина свакако је медијација. Основни циљ медијације на радном месту јесте да стране остану заједно и да боље раде заједно. Сем тога, контролисање конфликта обезбеђује да предузеће спорије стари, односно да се организација одржава у топ-форми што дуже.

Кључне речи: *животни циклус, решавање конфликта, преговарање, посредовање (медијација), споразум*

Увод

Конфликтну ситуацију представља стање у којем постоји сукоб интереса, двеју или више индивидуа, односно друштвених група. Такво стање настаје онда када индивидуа или група тежи остварењу одређеног циља, а истовремено се друга индивидуа, односно група, супротставља томе. Решавање конфликта у свакодневном животу представља значајан проблем са којим се може поступати на два начина – можемо одлучити да га игноришемо и услед тога наставити да живи-

мо са нерешеним проблемима, или можемо да откријемо извор конфликта и да предузмемо позитивне кораке према промени.

Друштво у којем живимо карактеришу разне поделе, незадовољства, социјални немири, па и масовна окупљања радника и грађана. Међу тим појавама посебан значај имају радни конфликти којима се, у првом реду, изражава незадовољство запослених и њихова борба за остварење одређених захтева. Када продуктивност рада у једном предузећу почне или у целој привреди почне да опада поставља се питање: „Зашто се то дешава?“

Са друге стране, предузећа имају своје животне циклусе у којима се суочавају са специфичним проблемима, а основни циљ сваког предузећа је да што дуже расте и да се задржи на врху. Животни циклус предузећа представља групу активности и анализа, намењених дефинисању тренутног стања организације, дефинисању тачке развоја и момента zasiћености која умањује оперативност и функционисање организације. Важно је напоменути да је препознавање тачке zasiћења, било у смислу развоја организације, било у смислу развоја производа и услуга, допринело гашењу великог броја фирми.

Развој предузећа

*„Разлика у статусу између радника и предузетника је као између петла и орла“.
(менаџерска порука)*

Сва жива бића пролазе кроз фазе успона и пада у луку који почиње рођењем, а завршава се смрћу. Организације, као и људи, пролазе кроз животни циклус, тј. свака организација има свој раст и старење. Међутим, организације не морају и нису предодређене да пропадају и старе; послови могу да остану на највишој тачки виталности или бар близу ње дуго, а можда чак и неограничено дуго. Организације се чак из фаза пада могу вратити на те врхове. Утврђивање стадијума животног циклуса у којој се налази организација омогућава препознавање тренутног стања на њеном животном путу, као и то да ли су проблеми које организација у одређеној фази има нормални или патолошки.

Савремени свет, привредно окружење и саме компаније налазе се у сталним променама и турбуленцијама. Реструктурирање, реорганизација и друге велике промене веома су честе у покушајима да компаније расту и/или опстану. Предузеће у свом животном циклусу пролази кроз различите фазе, што нужно тражи промене и прилагођавање у свакој од фаза. Једном речју, трансформација организације се, у савременим условима, представља као услов стратегије раста и развоја предузећа, једнако као и услов његовог опоравка и опстанка.

Организације се, као и већина живих бића, мењају, прилагођавају и еволуирају током времена; баш као људи који пролазе кроз фазе као што су рођење, пубертет, зрелост и старење, тако и компанија пролази кроз сличне фазе – покретање, раст, зрелост и евентуални пад. У сваком тренутку у људским и пословним животним циклусима захтеви опстанка су другачији. Да би се прилагодили, користимо информације и искуства како би нам помогли да донесемо одлуке. Али, као што је оно што ради дете непримерено за одраслог, тако су непримерене и активности стартава-

ња компаније за развијен бизнис. Расти значи бити у стању суочити се са већим и комплекснијим проблемима.

Ипак, док је људски живот линеаран, животни циклус бизниса, односно предузећа може да варира, а поседовање оруђа помоћу којег се носе са овим променама је од виталног значаја. То можда звучи очигледно, али многи од њих не успевају да се прилагоде променљивим захтевима. А због чега? Многи су толико фокусирани на дневне оперативне изазове да не сагледавају тржиште и трендове и обрасце купца, као и то како да промене свој посао набоље да би задовољили захтеве купаца.

Пословање и потребе клијената у сваком тренутку се мењају и зато је најважније да компанија користи одговарајуће ресурсе, вештине и алате за максимално доступне могућности. Користећи аналогију из социјалног живота, родитељи, који тинејџера третирају на исти начин као што би мало дете, неће добити жељени резултат. Исти принципи важе за клијенте и предузећа. Пословне потезе из фазе оснивања и раста бизниса морају се временом мењати.

У чему је значај циклуса, односно фаза циклуса у којој се налази неко предузеће? Познавање ове проблематике омогућава предвиђање промене у организационим културама, објашњење зашто се промена десила и даје упутство за превазилажење проблема. Фазе су предвидљиве и понављају се, што омогућава предузимање превентивних мера за будуће проблеме.

Фазе животног циклуса предузећа

„Кад има воље, има и начина.“ (Шо)

Како је већ речено, радне организације и предузећа пролазе кроз различите фазе раста и развоја. Први изазов за лидере који желе да развију и унапреде своје организације јесте да разумеју у којој се фази животног циклуса налази њихово предузеће.

Експерти се неће сложити око броја фаза животног циклуса¹, али се чини да је најпрактичнија и најбоља подела она која је здраворазумски логична и лака за памћење. Многи аутори животног циклуса деле на четири различита дела – покретање, раст, зрелост и опадање. У овом раду животног циклус ће се разматрати кроз пет фаза:

- почетак (покретање, рађање предузећа),
- раст (ово је некад подељено на фазу раног раста, односно брзи раст и на фазу зрелости, односно спори раст или недостатак раста),
- врхунац или топ-форма,
- опадање које се може поправити обновом,
- смрт.

Свака од наведених фаза ставља пред менаџере и руководство различите изазове са којима морају да се носе, јер у свакој постоје нормалне пролазне кризе раста и развоја, али и патолошки проблеми који, на крају, доводе до смрти компаније.

Исак Адигес, познати аутор и консултант из области менаџмента, створио је и у пракси успешно тестирао концепцију о животним циклусима организације. Адигесов концепт животног циклуса организације полази од аналогије животног циклуса органи-

¹ Видети прилог 1.

зама. Током свог животног циклуса органски системи пролазе кроз промене које прате устаљени модели понашања. Адиджесова методологија која се спроводи кроз консултантски рад има четири циља који се симултано остварују и карактеристични су за све фазе организационе трансформације: решавање проблема, изградња тимског рада, обука и развој менаџерских способности и обogaћење личних менаџерских стилова.

Према истраживањима и пракси Исака Адиджеса, раст и старење организације се, пре свега, огледају у међусобном односу два фактора – флексибилности и могућности контролисања процеса. Младе организације су врло флексибилне, али се не могу увек контролисати. Како организације старе, могућност контроле расте, а флексибилност опада. Величина и време нису узроци старења организације.² Када кажемо „млада организација“ значи да се она може релативно лако променити, али је тешко предвидети шта ће направити због ниског степена контроле. Термин „стара“ означава организацију чије се понашање може контролисати, али је организација нефлексибилна и њена склоност ка променама је мала. Стање у којем организација има истовремено највећу могућу флексибилност и способност контроле Адиджес назива топ-форма. Постизање овог стадијума и одржавање организације у топ-форми главни је циљ сваког предузетника.

За организације су карактеристичне промене и са њима се јављају проблеми. Да би се успешно управљало организацијом, проблеми се морају континуирано решавати.

Организација нема проблеме само када нема промене, и зато Адиджес с правом наводи да се то дешава само када је организација мртва. Решити проблеме, а не наићи на нове и сложеније, исто је што и умрети. Управљање организацијом се по Адиджесу своди на управљање променама.³ Као што може да се види на слици (прилог 2), нарочито у фази раста система, могуће су и одређене негативне алтернативе. Неадекватним управљањем и лошим стратегијама раста и развоја могуће је да предузеће не доживи озбиљнији раст. Потребно је напоменути да свака фаза раста захтева и одређени степен развоја, тако да уколико не постоји раст и категорија раста ће бити ограничена.

Почетна фаза: рађање предузећа

„Спремност је тајна успеха“ Хенри Форд

Прва фаза јесте оснивање. У њој је бизнис створен, планиран и започет. Многе ствари могу поћи наопако у овој фази, тако да је добро планирање посла кључни и неопходан део. Без доброг бизнис плана,⁴ немогуће је да се посао уздигне, напредује и креће до наредне фазе свог животног циклуса.

Прва фаза се односи на почетак новог посла, односно предузетничког подухвата. То је иницијална фаза, када се у њој догађају суштинске промене, и најкритичнија је у животног циклусу предузећа.

² Адиджес наводи да постоје многе организације које деценијама постоје (каква је нпр. „Филип Морис“), која је по свом устројству и начину функционисања млада компанија (*idem*).

³ Видети прилог 2.

⁴ Бизнис план је концизан и прецизан план који објашњава како ће фирма функционисати унутар ње саме и на тржишту, карактеристике посла којим се бави, приказ менаџмента, начин финансирања и сл.

Фаза рађања предузећа карактерише се великим издацима капитала, уским обимом новчаних токова и иницијалног раста. Типични издаци капитала у овом периоду обухватају набавку земљишта, изградњу објеката, куповину машина и стицање постројења и опреме.

У овој фази предузетник размишља о пословању, менаџмент група је формирана, написан бизнис план. Пошто је новац потребан предузетницима да се подстакне пословање, предузеће иде у фазу раста када инвеститор пише чек. За оне којима нису потребна средства ван фондова, покретање се завршава када се фирма прогласи отворена за пословање.

Неке од кључних питања при започињању сопственог бизниса су: Да ли имамо довољно купаца и испоручилаца нашег производа и да ли довољно добро можемо да пружамо услугу да бизнис постане одржив? Како проширити продајну базу? Можемо ли, у најмању руку, да генеришемо довољан проток новца да останемо у послу и да финансирамо раст? Продаја и маркетинг у овој почетној фази фокусирани су на стварање свести и мотивисање корисника да испробају нови производ или услугу.

По Адигесу, на почетку свега је фаза удварања, када се јавља идеја о новој организацији, кад се тражи финансијска помоћ. Оснивач је посвећен, а реалност се тестира. Компанија још физички не постоји, али постоји оптимизам. Оснивач, или оснивачи, опседнути су идејама и могућностима које нуди средина и будућност. У овој фази флерт би био патолошки проблем: смишљају се идеје, а не размишља о резултатима, спровођењу идеја, па организација нестане и пре него што се родила. Ако се избегну патолошке замке, организација долази до рађања, односно до фазе новорођенчета. У фази удварања оснивач треба да одговори на питања:

- Чиме ћемо се заправо бавити?
- Како ћемо то постићи?
- Како то треба учинити?
- Ко ће то учинити и зашто?

Ову фази следи доба новорођенчета, кад је организација основана, кад је битно колико је произведено, а колико продато. Недостаје простора, опреме, времена и људи, али су сви у акцији. Организација је рањива и сваки проблем представља кризу. Карактеристика организације новорођенчета или организације у повоју оријентисана је на акцију, а да би организације у повоју преживеле потребне су им две ствари: периодичне инфузије млека (готовине) и родитељска љубав (оснивачева решеност). Патолошки проблеми у овој фази јављају се када се направе велике грешке, па организација остаје без готовине, или се исувише дуго остаје у овој фази, што спречава даљи раст организације.

Фаза раста

„Оно што мења свет нису нове идеје већ њихова примена.“ (Паулије)

У фази раста очекује се раст прихода, нових услуга и развој производа, повећање броја радника и многе друге активности. Уџбеници менаџмента склони су претпоставци да продаја расте сваке године. Реалност је много другачија, јер компаније могу да имају и добре и лоше године, у зависности од тржишних услова.

Кад је бизнис покренут, организација остварује сталне приходе, здрав профит, повећавају се средства и токови готовине за финансирање капиталних инвестиција. Предузећа у овој фази често се фокусирају на побољшање услуге, као и система и процеса. Оно што је био проблем у претходној фази сада не постоји. Нема потребе за инфузијама новца са стране, јер је готовински прилив стабилизован. Стекли су се стални клијенти, робна марка је већ препознатљива. Сада оснивач има времена да дише.

Ово је фаза која представља прави тест бизниса. Колико је пословање успешно и колико је у стању да се такмичи на тржишту одредиће да ли ће преживети, да би стигли до нове фазе – или да ли ће доћи до пада и последње етапе његовог живота.

Типичне карактеристике организације у фази раста кроз предузетништво су:

- *make and sell* (произведи и продај) фаза,
- лидер занемарује менаџерске активности и концентрише се на развој производа и тржишта,
- организациона структура је још неразвијена,
- ниска специјализација, „сви раде све“,
- висока централизација – све одлуке доноси лидер, односно оснивач или неко од његових најближих сарадника,
- ниска формализација – нема процедура, прописа, шема, политика, правила,
- комуникација између запослених је интензивна и неформална,
- везе запослених и лидера су врло блиске и неформалне, а комуницирање врло често,
- радни елан и дух фирме су врло јаки,
- плате су умерене,
- запослени раде прековремено, без посебних награда,
- брза повратна информација са тржишта,
- одлуке оснивача се заснивају на повратним информацијама са тржишта, а не на бази анализа.

Према Адигесовим фазама овде се убрајају *go-go* фаза и фаза адолесценције. У *go-go* фази долази до брзог и динамичног раста предузећа у свим правцима. Клијентима се посвећује велика пажња. Делегирање у овој фази често је неуспешно и изазива јо-јо ефекат. Намеће се потреба за дисциплином у пословању. Оснивач се плаши да не испусти конце из својих руку. Организације у овој фази животног циклуса не виде нигде проблеме, већ само могућности. Фирма и њен оснивач постају арогантни, са стотине приоритета, што може довести до расплињавања активности, пада у основачку или породичну замку и пропасти фирме. У све у шта улазе виде само шансу. То доноси много искушења и проблема. За брз раст неопходни су нови људи, а не запошљавају се најбољи. Дакле, *go-go* фазу у почетку карактерише самоувереност, много енергије, жара и спремности на нове изазове. То је компанија која не само да верује да све своје постојеће и многе будуће производе може продавати свима који живе широм света, већ то заиста и покушава услед нејасних надлежности, недовољне контроле трошкова, све више на површину испливавају проблеми. Појављују се и проблеми у међусобној комуникацији. И све више се осећа дух нечега што се назива *оснивачева замка*.

Оснивачи воле предузеће онакво какво је, да управљају свим деловима, не желе да деле своју улогу с неким. И остају да преживљавају. Она предузећа која пре-

броде ова искушења и у том процесу извуку поуку о својим стварним способности-ма, научила су да администратори могу својом активношћу – увођењем контроле, обезбедити даљи раст предузећа. Дакле, оснивач је доказао да је његова идеја оправдана и остварива и почиње нагло да се шири, проширује асортиман производа, као и територију на којој послује, расте број купаца, те својом величином превазилази и тежи следећем ступњу раста, односно преласку у фазу адолесценције.

У фази адолесценције пред организацијом су важни задаци. Потребан јој је јасан план за будућност, јасна организациона структура, увођење система контроле и одговорности, професионализација функција и запошљавање компетентних људи. Патолошки проблеми ове фазе су: губљење визије и жеље, неспремност за преузимање одговорности, распродаје. Уколико менаџер администратор успе да институционализује руковођење и успе да спасе да се не дође до рапидног губитка узајамног поверења и поштовања, отпуштања најбољих кадрова, истискивања оснивача, одласка предузимљивих и сл. организација има претпоставке да уђе у топ-форму, тј. тачку оптимизације на кривој животног циклуса, када организација остварује равнотежу између самоконтроле и флексибилности.

Фаза адолесценције представља најдраматичнији прелазак у току раста у животног циклусу једног предузећа. Организација мора да се „роди“ по други пут, тј. да:

- зацрта јасан пут у будућност,
- успостави јасну организациону структуру,
- уведе системе контроле и одговорности,
- професионализује функције и начин рада,
- запосли нове, компетентне људе.

Све то је неопходно да се стигне до топ-форме.

Врхунац – топ-форма

„Топ-менаџер је одговоран за све оно што се ради, али и за оно што се не ради.“ (Ујес)

У свом развоју предузеће има различиту развијеност флексибилности и самоконтроле, а оптимум њихове развијености постиже се у топ-форми. За разлику од биолошких система, предузећа, тј. организациони системи, могу остати у топ-форми у дужем периоду.

Када је предузеће прележало све дечје и младалачке болести и успешно изашло из криза претходних фаза, улази у топ-форму. Она представља врхунац способности и виталности предузећа. Њиме се добро управља, постоји визија и виталност, продуктивност и систематичност. У овој фази организације знају шта раде, куда иду, и како тамо да стигну, тј. организације се радују променама, квалификованим менаџерима, оријентисани су на резултате, раст и рентабилност. Постоје развијени планови који се следе, а организација генерише нову новорођенчад, односно стварају се нове фирме. Топ-форма значи да организација још расте, представља процес, па је велика вештина менаџмента да организацију одржава што дуже у топ-форми. Основно питање је: како остати у топ-форми?

Фаза стабилности је први знак старења предузећа. Флексибилност се полако губи, организација постаје инертна, смањује се жеља за даљим развојем, а фокус ни-

је на будућим већ на прошлим достигнућима. Не очекује се освајање нових тржишта. Више је интереса за међусобне односе, него за ризик. Мање је креативности и предузетништва, а награђују се они који раде оно што им се каже и који се не издвајају од осталих. Организација се усредсређује на постигнуто у прошлости уместо на визију будућности. Стабилна организација стари.

Фаза старења или опадања

„Лудило корпорације је радити исте ствари, на исти начин, а очекивати другачије резултате“.

У складу са претходном дефиницијом, ту се може наћи огромна количина корпоративног лудила. Менаџмент очекује да следеће године буде боље, али не зна или не жели да се промени да би се добили бољи резултати. Ова једноставна истина је приказана у студији 1.900 стручњака који помажу предузећима у невољи. Они су дали приказ најчешћих узрока пропадања предузећа:

- превелика задуженост 28%,
- неадекватно руковођење 17%,
- лоше планирање 14%,
- пропуштена прилика за промене 11%,
- неискусан менаџмент 9%,
- недовољан приход 8%.

Ако руководство буде у стању да рано открије симптоме опадања, биће му лакше да се баве тиме. Неки од више него очигледних знакова укључују:

- опадање продаје у односу на конкуренцију,
- нестајање профита,
- дужничка оптерећења која настављају да расту из године у годину.

Међутим, временом рачуновођа схвати да је организација у невољи, а онда је потребно снажно руководство да би остварили промену курса организације.

Зашто се све то дешава? Пре свега, руководство је вођено инерцијом, нагласак је на форми у односу на функцију, а моћ имају рачуноводство, финансијски и правни сектор. Администрација има главну реч. Могућности се сагледавају као проблеми, а успех се заснива на избегавању ризика. Задржавају се људи због карактерних особина, а не њиховог квалитета рада или потребе организације за њима. У овој фази фирме се суочавају са проблемом опстанка и останка у послу. Уколико су претходне фазе одрађене, квалитетно предузеће неће имати већих проблема да опстане, јер ће губљење одређених послова и тржишта надокнадити новим.

У овој фази приходи почињу да опадају, док су остали трошкови релативно константни. Профитабилност опада полако. Конкуренција је знатно повећана и индустријски раст успорен; можда је некад потребна већа инјекција капитала. Предузећа у овој фази захтевају пажњу како би се исправила перформанса пословања.

Адјекс у оквиру овог раздобља издваја фазе аристократије, ране бирократије и бирократије. У фази аристократије ствара се строга хијерархија и елитизам. Односи и активности су формализовани, а трошкови знатно расту. Аристократију, као фазу у животном циклусу организације, карактерише: кратковечна оријентација на

результате, новац се троши на контролне системе и награде, луксуз, клима је релативно устајала, цени се то како сте то урадили, а не шта и зашто сте урадили, интерних иновација је мало, живи се од резултата прошлости и старе славе. Цене се подижу, а компанија постаје мета нових власника. Смањује се жеља за било каквом променом уз мото „не таласај“. Криза бирократије огледа се у следећем:

– Процедуре планирања постају важније од самог резултата који треба да остваре.

– Велику моћ добијају компанијске бирократе који су врло удаљени од реалног бизниса.

– Процес одлучивања постаје сувише спор, јер мора да прође врло сложену и дугу процедуру.

Рана бирократија карактеристична је по „лову на вештице“ кад се људи оптужују и отпуштају и кад је главно питање „ко је следећи на реду?“ Све је више сукоба и међусобних напада. Нема прилагођавања захтевима тржишта, почињу унутрашње борбе и подметања. Организација тражи кривца, а не решење проблема. Бирократија се одликује многобројним системима са мало функционалности. Форма потпуно преовладава над функцијом. Постоји пуно ритуала, људи су отуђени од менаџера, а клијенти морају да развију компликоване стратегије да би пробали систем. Новац стиже од некуд, иако клијенти имају проблема да добију услугу те организације.

Фаза обнове – препорода

„И после слабе жетве треба сејати!“ (Сенека)

Међутим, пропадање не мора да се настави. Спољни експерти су фокусирани на значај организационог развоја, као начина за спречавање пропасти организације или на смањење ефеката пада.

Један од начина да преокрену ситуацију јесте коришћење обуке као начина за увођење нових знања и вештина. Може се увести ригорозан програм за промену и трансформацију културе организације. То подразумева, међутим, да је потребно довољно трансформационих лидера да промени *status quo*. Без правог типа руководства организације ће вероватно постепено доћи до стечаја.

Смрт

„Савет после повреде је као лек после смрти.“ (Данска пословица)

Без разборитих капиталних инвестиција, управљања и организације приход наставља да опада до те мере да трошкови превазилазе приходе и генерише се негативан ток готовине. У овој фази долази до смањења вредности имовине и повећања обавеза. Без хитне акције пословање неће успети. Чак 80% пословних неуспеха узроковано је факторима унутар руководства. Чак и фирме које су близу стечаја могу да превазиђу огромне невоље, излече се и врате назад на финансијско здравље.

И по Адигесу смрт је крај приче, која може да траје годинама. Вештачко одржавање предузећа у животу веома је скупо и крајње неисплатно. „Ако је болест смртна, онда је смрт лек“.

Карактеристике организација по животним циклусима

Фазе развоја предузећа	1	2	3	4
	Предузетничка фаза (фаза изградње)	Фаза колективног духа (фаза изградње)	Фаза формализације (фаза диференцијације)	Фаза елаборације (фаза консолидације)
Карактеристике	Небирократска	Предбирократска	Бирократска	Врло бирократска
Структура	Неформална – један човек је водећи	Углавном формална – неке процедуре	Формална: – процедуре – подела рада – нове специјалности	Тимски рад на супрот дириговању – филозофија „мале компаније“
Производи или услуге	Један производ или услуга	Главни производ или услуга с варијантама	Линија производа или услуга	Више производа или линија услуга
Иновације	Власник - менаџер	Запослени и менаџери	Иновативне групе	Институционализовање, истраживање и развој
Циљ	Преживети	Раст и развој	Унутрашња стабилност и тржишна експанзија	Репутација комплетне организације
Стил врховног менаџмента	Индивидуалистички, предузетнички	Харизматски, давање упутства	Делегатски са контролом	Тимски приступ

До кризе предузећа не мора доћи само због поремећаја у екстерном окружењу. Многе компаније су пропадале, највећим делом услед својих интерних проблема. У суштини, много значајнији узроци пропадања предузећа су интерног карактера. За разлику од претходног, компанија може лакше и ефикасније утицати на њих, како би зауставила слабљење перформанси компаније, лоше пословне резултате и, у крајњој линији, спречила колапс и пропаст фирме.

Међу интерне узроке кризе предузећа најчешће спадају: низак ниво продуктивности; високи трошкови производње, па тиме и цене производа; недостатак финансијске контроле; недостатак обртних средстава; хронична неликвидност; висока стопа ненаплаћених потраживања; некавалитетан маркетинг и продаја; висока задуженост фирме и, на крају, некавалитетан менаџмент фирме. И сами власници често су узрок кризних ситуација: превелике амбиције, жеља за брзим развојем, ширење капацитета и пословних делатности у различитим областима привреде, куповина других предузећа са лошим карактеристикама, претерано поверење у постојећи менаџмент и др.

Никада се у пракси криза у предузећу не јавља нагло, без обзира на спољне или унутрашње разлоге развоја, већ кумулативно и много чешће у појединачним областима, а не у свима упоредо. Због тога, кризу је могуће и предвидети и благовремено предупредити. Сигнали кризе, чак и они слаби, не смеју се игнорисати. Здравље компанија је слично као и код људског организма – што се болест пре отпријек лакше се лечи.

Ако се променом, посебно у условима кризе, не управља на прави начин, долази до додатних губитака унутар предузећа. Такође, може доћи до деморалисања запослених, поремећене комуникације, повећања броја стресних ситуација, одласка квалитетних радника и др. Запослени желе стабилност, а пошто промене често доносе неизвесност, код људи се ствара отпор према променама.

Свака промена у организацији мења досадашње организационо стање, успостављене односе и равнотежу. Тиме се ствара клима за прикривене или отворене сукобе, односно конфликте. Пошто су организационе промене стална и природна појава у организацији, то је и опасност од конфликта стално присутна. Конфликти су једна од одлика човековог понашања, али одражавају и садржај његових свесних, али и несвесних процеса. Са растом и развојем предузећа или институције, сложеношћу организационе структуре и умножавањем броја унутрашњих интеракција и комуникација, расте број и учесталост сукоба и конфликта. Због своје енергије, потенцијалне деструктивности и нарушавања односа међу запосленима, конфликти могу утицати на опадање, па чак и на смрт предузећа.

Конфликти

Проблеме треба решавати правим методама! Најчешће уз осмех, у складу с проблемима и људима, уместо речи „проблем“ употребите реч „шанса“

Конфликти су међуљудски феномен. И поред тога што се бројне науке и дисциплине баве њима, достигнута сазнања нису довољна да се са великим успехом предвиди и управља конфликтима међу људима.

У групи се, повремено или трајно, јављају супротности, тензије и сукоби. За сваку групу, поред карактеристичне кохезивности, постоји као карактеристика и групна тензија: већа или мања. Када тензија постане интензивна и када су неслагања видљива, када постоје оштре супротности и сукоби – говоримо о конфликтима. Можемо рећи да конфликтну ситуацију представља стање у којем постоји сукоб интереса две или више особа, односно две или више група људи. У тој ситуацији једна страна тежи остварењу неког циља, а друга је осујећује. Ипак, није свако неслагање конфликт. Он настаје у случајевима када су угрожени материјални и социјални статус појединаца или групе. Супротстављени ставови тада везују за себе и одређене интензивне емоције, које подстичу на сукоб. Сваки конфликт праћен је физичком и психичком напетостју.

Ако посматрамо радну организацију са аспекта потребе њеног опстанка, постаје јасно да конфликти могу имати рушилачки карактер. Они могу довести до дезорганизације, разарања и распада колектива, доводе до напетости, тензије, незадовољства, пораста међусобне нетрпељивости, повећања стреса, обољевања, одсуствовања и флукуације запослених.

Конфликт на раду по правилу настаје спонтано и у почетку се налази у прикривеном стању, где међусобно супротстављене стране настоје да што више колектива придобију за себе, да имају „подршку“ како би се друга страна лакше поразила и одустала од својих захтева. Сукобљене стране више размишљају о конфликтима, а мање о послу. Расте лична нетрпељивост, потискују се добре, а буде лоше особине међусобно супротстављених страна. Психичка напрезања и узбуђења често изазивају стрес или депресију, што доводи до разних психосоматских поремећаја, па чак и суицидног стања. Последице таквог стања су велике: бројна боловања, одсуствовања са посла, губитак радне способности, бег из колектива и слично.

Врсте конфликта

Одмах треба рећи да не постоји општеприхваћена класификација конфликта. Тако се у литератури помињу различите поделе конфликта, у зависности од њиховог обележја. Тако се по **обиму** конфликти могу поделити на *глобалне и парцијалне*. Глобални обухватају готово све запослене у предузећу (сукоби старог и новог руководства), док парцијални укључују мањи број људи.

По **дужини трајања** конфликти се могу поделити на *краткотрајне и дуготрајне*. Краткотрајни су пролазни и брзо се решавају, док дуготрајни угрожавају међуљудске односе, производњу, радни учинак и веома се споро решавају.

Подела према **носиоцима конфликта** је следећа:

- интраперсонални конфликт (сукоби у самој личности, кад се код једне особе истовремено јави супротстављеност мотивације, улога, вредности, циљева),⁵
- интерперсонални (сукоб између одређеног броја особа),⁵
- интрагрупни (сукоб унутар групе, између мањих група унутар веће групе),
- интергрупни,⁶
- интраорганизацијски,
- интерорганизацијски и сл.

Ови конфликти могу се приказати кроз пет основних нивоа конфликта у организацијама, који су повезани и често се кумулирају:



Чак и унутар једне организације или тима конфликти могу произаћи из индивидуалних разлика или амбиција, како је раније поменуто, или ривалитета између подгрупа или фракција. Сви лидери и чланови организације морају да буду осетљиви на групну динамику која прети да пређе у сукоб.

⁵ Људи имају различите стилове комуникације, амбиције, политичке или верске ставове и различита културна полазишта. У нашем разноликом друштву само постојање ових разлика доводи до сукоба између појединаца и због тога тежиште треба да буде на превенцији и решавању ситуација у којима се јавља сукоб.

⁶ Кад год људи формирају групе, они имају тенденцију да нагласе да је њихова група боља од или различита од других група. То се дешава у области спорта, културе, религије и на радном месту и понекад изазива промену са здраве конкуренције на деструктивне сукобе.

Ако посматрамо конфликте у предузећима, оправдано је укључити и поделу **према извору конфликта**. То су *персонални конфликти* и *радни конфликти*. Персонални конфликти настају због карактера личности, погрешне перцепције и лоше комуникације. Дакле, фокусирани су на личност и међуљудске односе у организацији. Радни конфликти настају током обављања послова и радних задатака у организацији. Фокусирани су на структуру и функционисање организације и често су функционални.

Најчешћа класификација конфликта која се среће у литератури је следећа:

1. конфликти интереса,
2. конфликти вредности,
3. конфликти интереса и вредности.

У радним срединама најчешћи су конфликти на бази разлика у интересима појединаца или мањих група. То су, у ствари, сукоби за добра којих нема довољно да би се задовољиле потребе свих. Обе стране желе исто, али тога, просто, нема довољно. При том постоји велика сагласност у циљевима, вредностима и уверењима.

Код конфликта интереса сукобљене стране имају блиске вредности и аспирације. На пример, ако два појединца желе исти руководећи положај, јасно је да обојица високо вреднују тај положај и желе да се они нађу на њему, односно кад особа или група има право на неке привилегије и ресурсе (као што је приступ имовини, бољи услови рада итд.). Сукоб интереса обично ће бити решен путем колективног преговарања.

Конфликти вредности су много озбиљнији, јер разлике у вредностима суштински раздвајају сукобљене стране, пошто свака има другачији систем вредности. Разлике су често непомирљиве, због чега је ова врста конфликта деструктивнија.

Неки аутори (Ауберт) констатују да конфликти интереса најчешће прерастају у конфликте вредности, када говоримо о конфликтима интереса и вредности. До развоја конфликта у овом правцу долази због склоности људи да супротну страну доживљавају као непријатеља, приписујући јој негативне вредности и особине. Ова врста конфликта чешће је социјална него организациона појава. Нарочито је честа у политици, где овакви сукоби прерастају у ратове.

Типови конфликта

По операционалном приступу у решавању конфликта, као и по ефектима, можемо разликовати два типа конфликта: конструктивни и деструктивни.

Конструктивни конфликти су они у којима се тражи решење проблема. И у њима постоји антагонизам, ривалитет, па и непријатељство. Оптимално решење доноси добробит свим сукобљеним странама и тензија нестаје. У случају да се то не деси, сукоб се продубљује и конфликт прераста у деструктивни.

Деструктивни конфликт, у складу са већ наведеним, подразумева да сукобљене стране нису нашле решење проблема, да су стране у конфликту појачано агресивне и непријатељски настројене једна према другој, а сам конфликт везује енергију актера, што утиче на радни учинак и извршавање радних задатака.

Деструктивни конфликти нарушавају међуљудске односе, губи се прагматични циљ групе, односно организације, а то је раст и развој, што директно утиче на продуктивност групе. Емоционално надвладава рационално, а интерес фирме подређује се интересу појединаца.

Усмеравање енергије на конфликт временом доводи до тога да он постане самом себи циљ, да доведе до дубоких подела, неефикасности и раста агресивности. Посматрајући утицај деструктивног конфликта на фазе животног циклуса предузећа, јасно је да они могу довести до дубоких подела између запослених, између пословних партнера, менаџмента и запослених могу довести до бржег старења фирме, па и до њене смрти. Дакле, деструктивни конфликти не дозвољавају организацији да иде напред, због чега је веома важно управљати овим конфликтима.

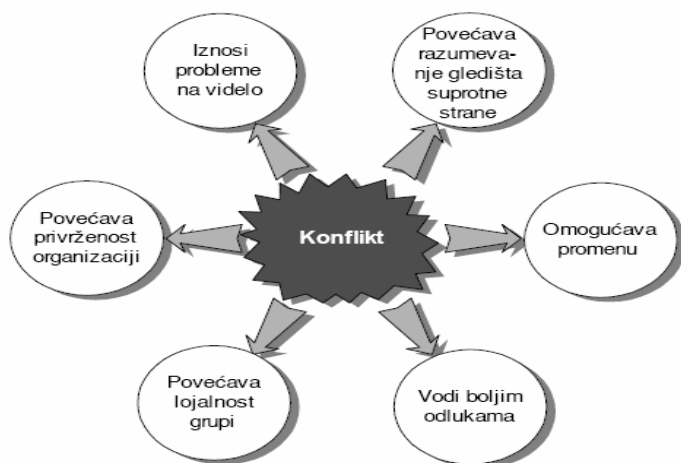
Ефекти конфликта

Иако конфликти најчешће имају негативан призвук, према савременом схватању конфликта они могу имати и позитиван и негативан ефекат на организацију.⁷ Савремена теорија организација посматра конфликте као природну, неизбежну и нормалну појаву у свима фазама животног циклуса организације. Да ли ће конфликт донети штете или користи организацији зависи од њиховог ефекта, који могу бити позитивни и негативни.

Позитивни ефекти конфликта су:

- конфликти чине проблеме видљивим, што је добро, јер се често игноришу. Сагледавање и уочавање проблема је први корак у његовом решавању.
- Конфликти омогућавају да супротстављене стране упознају становиште оног другог.
- Конфликти подстичу нове идеје и приступе, што доводи до квалитетних промена.
- Конструктивна конкуренција у постизању бољих резултата од ривала појачава лојалност властитој групи и повећава мотивацију и учинак.
- Конфликти у којима се конструктивно дискутује и износи супротстављена гледишта може да повећа приврженост организацији.

Позитивни ефекти конфликта могу се шематски приказати на следећи начин:



⁷ Видети прилог 3.

Негативни ефекти конфликта су:

- нарушавање нормалног функционисања предузећа. Конфликт везује за себе енергију сукобљених страна, због чега долази до пада продуктивности;
- наглашавање емоција на рачун разума приликом одлучивања. Конфликти се готово увек схватају лично, долази до емоционалних реакција, па се људи често у одлучивању поведу емоцијама уместо рационалним аргументима. О ваљаности предлога процењује се по томе ко га је предложио, а не шта је предложено;
- стављање „победе“ у конфликту изнад интереса организације, односно интерес појединца постаје значајнији од интереса колектива;
- изазивање реакција са негативним ефектима, какви су стрес, напетост, а услед дужег трајања и психосоматске реакције, због чега се смањује продуктивност и задовољство послом.

Јасно је да је потребно што ефикасније и безболније решавати конфликте. То је услов за јачање колектива, али и за даљи развој предузећа. Ескалација конфликта може довести до парализе функционисања организације. Наведене потенцијалне користи од конфликта могу се реализовати само ако се конфликтом пажљиво управља. Деструктивне последице конфликта на радни учинак групе или организације добро су познате. Ту спадају, на пример, снажне негативне емоције, ометање комуникације између појединца, групе и одељења, одузимање пажње и трошење енергије потребне за извршавање задатка. Други негативни ефекти су суптилнији и зато могу да се превиде.

Дешава се, на пример, да лидери групе уводе тактику веће контроле када настану конфликти (прелазе са партиципативног на ауторитаран стил). Негативни ефекти конфликта огледају се и у тенденцији да чланови противничких група примењују негативне стереотипе, тако да свака страна сагледава ону другу страну на све неповољнији начин.

Конфликт, такође, може негативно деловати, тако да наводи обе стране да збију редове и истичу лојалност свом одељењу или групи. На овај начин, противници све теже могу да сагледају перспективу оне друге стране. Овакве ситуације погодују настајању групног мишљења.

Када радне групе или групе за одлучивање савлада апатија и изгубе осетљивост на промене, тада се у њима не могу рађати ни нове идеје. У таквим ситуацијама, пажљивим стимулисањем функционалног конфликта, може се постићи да поново прораде креативни токови у таквим групама. У стручној литератури овакве ситуације се називају програмираним конфликтима. Они имају за циљ да поспеше и генеришу критичко размишљање и тестирање стварности, независно од личних и политичких интереса.

Поступци управљања конфликтима

„Треба сачувати мир у свакој ситуацији, па иако се догоди нешто неугодно, јер све што се догађа има свој узрок, своју сврху и надамсе своју поруку“. (Учитељ јозе)

Управљање конфликтима је тежак, комплексан, некад и дуготрајан задатак, који захтева велико стрпљење и знање. И поред свих уложених напора дешава се да се конфликти само делимично реше, или не реше уопште. Дуготрајнији конфликт, како је већ речено, изазива и развија нетрпељивост супротстављених страна, када је много теже решити конфликт и спречити деструктивне последице које изазива. Ре-

пресивне мере или пресуђивање са стране ради отклањања конфликта доводе до тога да остану фрустрације и незадовољство, конфликт остаје да тиња (пример тињајућег конфликта је онај између послодавца и синдиката), што даје решење на кратке стазе, док конфликт поново ескалира.

Управљање конфликтима састоји се од фазе дијагнозе и интервенције. Дијагноза подразумева проналажење узрока конфликта (на основу чега се процењује да ли треба конфликт решавати или управљати њиме). Када је конфликт идентификован, када је утврђен узрок и извршена процена, проналазе се начини за његово решавање.

Технике управљања конфликтима

Теорија, али и пракса, издвајају следеће приступе: преговарање, интервенцију треће стране (посредовање и арбитража), формулисање надређених циљева и појачавање конфликта да бисмо их разрешили (ескалативне технике).

– **Преговарање** представља интеракцију између две или више страна, која води обо-страно прихватљивом споразуму (понудама, уступцима и слично). Супарничке стране износе своја гледишта, упознају гледиште супротстављене стране, анализирају предлоге. То је први напор у налажењу решења. Веома је битна непосредна комуникација супротстављених страна. Приликом овог процеса супротстављене стране, по неком питању, размењују понуде, контрапонуде и уступке, било на директан начин или путем представника. Ако је процес успешан, долази до решења прихватљивог за обе стране и конфликт се ефектно разрешава, могуће чак и са екстрадобитком, као што је повећано разумевање и побољшани однос између актера. Ако је, међутим, погађање неуспешно, може се запасти у скупи ћорсокак, а конфликт може да се појача.

– **Интервенција треће стране.** Без обзира на труд који уложе обе стране, преговори понекад западну у ћорсокак. Када до тога дође, тражи се помоћ треће стране, неког ко није директно укључен у расправу. Таква интервенција трећег лица може да има много облика, међу којима су најчешћи посредовање и арбитража. Из искуства је јасно да конфликт, ако достигне одређену тачку ескалације, више не може да се реши само учешћем сукобљених страна, већ да је потребно посредовање. Трећа страна мора да буде прихваћена од стране ових сукобљених да би могла да допринесе решавању сукоба. Поступци медијације почивају на проналажењу решења прихватљивог за све стране, које се усмерава ка интересима сукобљених страна. Полазно становиште је да ће конфликти бити решени лакше и уз мање одрицања ако се у први план ставе интереси сукобљених страна, а не питање моћи или права.

– **Формулисање надређених циљева.** Већ смо навели да појединци често деле свет на два супротна табора: „нас“ и „њих“. Они виде чланове своје групе као другачије, често боље од људи који припадају другим групама. Ове двоструке тенденције да увеличавају разлике између својих група и других, и да омаловажавају све оне који су изван њих, веома су снажне и често се јављају како у организацијама, тако и у другим срединама. Оне обично имају централну улогу у многим конфликтима између разних одељења, дивизија и радних група, услед различитих интереса. Како може да им се стане на пут? Један одговор, сугерисан разним испитивањима, јесте да се *формулишу надређени циљев*и – они који везују интересе обе стране. Основна идеја овог приступа је веома

проста: навођењем страна у конфликту да се усредсреде на заједнички циљ и раде на њему ослабљује баријере које постоје између њих – оне препреке које ометају комуникацију, координацију и слагање. Када до тога дође, повећавају се шансе за сарадњу уместо за конфликт. Тај заједнички циљ који је надређен парцијалним циљевима оба учесника може бити у форми „заједничког непријатеља“. Групе или појединци који су до тада били у конфликту почињу сарадњу када треба да победе заједничког непријатеља. Ова сарадња превазилази проблеме услед лошег комуницирања и неповерења. Када се надређени циљ оствари, врло често се стране враћају свом претходном сукобу, али откривају да је он заправо био маргиналан или лако решив. Понекад људи имају више заједничког него што могу да увиде. На томе се заснивају програми управљања разликама. То обухвата настојања да људи из различитих група поштују једни друге. То је добар поступак, када се тражи надређени циљ прихватљив за обе стране. Тај заједнички циљ мора бити изнад појединачних и да као такав превлада.

– *Ескалативне технике*. Најинтересантнији приступ за управљање организационим конфликтом је један који, наизглед, нема никакве везе са здравим разумом. Овај приступ, познат као *ескалативна интервенција*, заснива се на појачавању постојећег конфликта, како би се решио и истовремено остварило неколико повезаних циљева. Суштину ове стратегије чини следеће: повећање интензитета конфликта доводи до кризне тачке. Основни узроци неслагања разјашњавају се и појачава се мотивација за трагањем за ефектним, интегративним решењима. Тада, уместо да тињају испод површине, конфликти излазе на видело и могу да се реше на задовољство актера. Постоји неколико тактика које могу да се примене да се интензивира постојећи конфликт. Прво, могу да се предузму мере које могу да се надовежу на постојеће узроке конфликта. На пример, постојећи канали комуникације могу да се блокирају или може да се истакне некомпатибилност разних циљева. На сличан начин могу да се уклоне или умање разне баријере које спречавају отворени конфликт (могу да се умноже директни контакти противничких страна; могу да се наведу обе стране да изразе негативна осећања која имају једна према другој). Друго, дomet питања на којима је конфликт заснован може да се прошири указивањем на додатне ствари око којих се противници не слажу. Треће, у конфликт могу да се умешају још неке стране, што распирује његов опсег или јачину. Четвртом стратегијом могу да се подстичу акције које ће ескалирати конфликт (нпр. једна страна се присиљава да другој доказује да је у праву, или да дискредитује ону другу). Коначно, обе стране могу да се подстичу да би увиделе непријатељске намере у делима оне друге или да изразе јако незадовољство због предлога друге стране. Тако се производе јаки притисци да се постигне договор.

Увек треба имати у виду да, ако се сукоб у организацији распламса, треба поштовати основни циљ организације, а то је раст и развој. Управо том циљу треба подредити све напоре у решавању конфликта.

Методe управљања конфликтима

Међу методама које могу послужити за управљање конфликтима постоји често појмовно преплитање. Тако се међу методама за управљање конфликтима наводе и поступци који се предлажу и за решавање конфликта. То није неочекивано. У

фази управљања конфликтима, када треба радити на њиховом смањивању или елиминисању, логично је да се користе методе за њихово решавање.

Најчешће методе управљања конфликтима су:

– *Конфронтација*. То је један од основних метода или полазна фаза рада у управљању конфликтима. Подсећа на поступак расправе, јер јој је задатак да расветли конфликт како би се сагледале све његове одлуке. Код ове методе организује се расправа, тако да обе стране изнесу аргументе за своје опције. Када се проблем расветли са обе стране решење се често спонтано наметне. Ипак, ова метода се још чешће користи кад сукоб пређе у стање апатије, па га треба оживети да би се њиме могло управљати.

– *Повлачење*. То је једна од метода стишавања конфликта. У суштини, односи се на уздржавање од расправе коју у пракси није увек једноставно извести. Код интензивних конфликта велики је проблем учинити и приволети једну од страна да одустане од расправе. Логика овог поступка је да неко одустане од даљег сукоба и препусти одговорност даљег исхода супротној страни.

– *Присилјавање (принуда)*. Код овог метода једна од страна у сукобу намеће своје решење и своју тачку гледишта. У пракси се то може извести појачаном аргументацијом, организованијим и интензивнијим наступом силом и присилама и претњама. Стога овај метод подсећа на поступак претње и присиле у решавању конфликта.

– *Ублажавање*. Код ублажавања пажња менаџера је усмерена на изналажење заједничких интереса сукобљених страна. Насупрот изнетим интересима и гледиштима формулише се нови циљ који је изнад појачаних и који би био прихватљив за обе стране. Тај заједнички циљ је инструмент којим се може управљати конфликтом, али и водити његовом разрешењу.

– *Расправа*. То је најчешћи и основни метод решавања конфликта. У њој се развија расправа између супротстављених страна, што чини основни услов да се до решења проблема дође. Супарничке стране износе своја гледишта, а и упознају гледишта и позиције друге стране. У расправи се анализирају предлози и настојања обе стране, што је неопходно када стране желе да нађу компромисно решење. Расправа је први и најважнији напор који се мора учинити да би се нашло решење. Избегавање расправе говори о неспремности да се сукоб реши.

– *Компромис*. Иако може бити завршна фаза многих поступака решавања конфликта расправе, компромис се третира као посебан метод. Свака страна мора да се одрекне нечега да би добила нешто, што представља важну цивилизацијску тековину. Предуслов је да на компромис буду спремне обе стране, јер код компромисног решења сваки учесник у њему и добија и губи. Ући у компромис без губитка је немогуће, али чињеница да се истовремено нешто добија чини компромис прихватљивим.

Примена одређене стратегије управљања конфликтима зависи од ситуације, што значи да ниједна није универзално добра. У принципу, сарадња и компромис су добри за остваривање стратешких циљева, док су остале стратегије добре за остваривање тактичких циљева и за решавање дневних проблема.

Извори конфликта у организацијама

Конфликти у организацији могу настати из више разлога, али се сви они могу поделити на две групе: организационе и интерперсоналне. Организациони извори конфликта представљају заправо одређене карактеристике организационе струк-

туре и система који стварају повољне услове да дође до конфликта између запослених.⁸ Примери најзначајнијих организационих конфликта су:

- деоба ограничених ресурса од стране две или више група или појединаца. Када се нађу у ситуацији да морају да деле ограничене ресурсе, врло је извесно да ће између њих настати конфликт;

- међузависност у обављању радних активности. Када један члан организације не може да почне обављање свог посла док други не заврши или када појединац у организацији квалитетом свог посла битно утиче на обављање посла свог колеге, извесно је да ће доћи до конфликта између њих;

- међусобно супротстављени циљеви. Организационе јединице често имају сасвим супротне циљеве који се не могу истовремено остварити, што води директно у конфликт;

- висока диференцираност организационих јединица. Врло изражене разлике између група у предузећу стварају или бар стимулишу појаву конфликта. Разлике у школској спреми, годинама, полу, разлике у примањима, у условима рада, личним ставовима и вредностима могу лако да доведу до проблема у комуникацији између појединаца и група у организацији, а тиме и до конфликта;

- разлике у критеријуму оцене перформанси и систему награђивања. Када се два или више организациона дела на различит начин оцењују, у једном од њих запослени ће тврдити да је то некоректна пракса и да су они у инфериорном положају, те ће настати конфликт. Неопходно је једнаке критеријуме примењивати на све запослене и пустити да се они сами диференцирају својим резултатима;

- организационе нејасноће и недостаци. Недовољно јасна подела рада или делегирање ауторитета стварају основу за конфликт. Када се у предузећу не зна тачно шта је чији посао и ко је за шта одговоран, конфликти су неизбежни. Низак ниво формализације у предузећу стимулише појаву конфликта.

Интерперсоналне разлике могу такође бити узрок конфликта у организацијама. Разлике између личних ставова, опредељења, интересовања или ниво образовања стимулишу и стварају основу за конфликте. Најзначајнији интерперсонални конфликти су:

- погрешна перцепција и атрибутизација. Перцепција је процес опажања и интерпретирања понашања других особа, док је атрибутизација процес закључивања о узроцима, намерама или акцијама других особа. Конфликти настају често због погрешне слике коју појединац или група створи или добије о намерама, интересима или узроку понашања супарника. Углавном стране у конфликту превиђају објективне узроке понашања супарника и његове акције потпуно приписују жељи да повреди њихове интересе;

- грешке у комуницирању. Запослени често комуницирају на начин који подстиче конфликте, јер се тако стварају погрешне слике о другима. Комуникација се обавља на начин који код слушалаца ствара сасвим погрешну слику о ставовима или намерама оног који шаље поруку. Пример је негативни критицизам који ствара конфликт, јер оправдано доводи у сумњу намере и циљеве онога који критикује. Негативни критицизам је, за разлику од позитивног, непажљив, садржи претњу, фокусира се на личност уместо на резултате и не садржи предлоге како да се проблем реши;

- неповерење, које веома погодује појави конфликта у организацијама;

⁸ Менаџери проведу 42% времена на постизању споразума кад се јаве сукоби у организацији, а статистике показују да више од 85% људи напусте своја радна места због интерног сукоба на радном месту.

– персоналне карактеристике и вредносни систем. Људи улазе у конфликте и зато што им се одређене особе једноставно не допадају или не одговарају на било који начин. Персоналне разлике које воде у конфликт могу укључити како разлике у личним особинама, тако и разлике у вредносном систему.

Да би се ефикасно спровела одлука, неопходно је постојање заједничког интереса свих страна које учествују у одлучивању. Конфликти се јављају као последица различитости стилова и садржаја. Они су последица промене у организацији, јер конфликти не постоје само у ситуацијама када се не доносе нове одлуке, кад нема промена, када је крај. Ако доводи до жељеног резултата, конфликт је конструктиван, доводи до учења и новина, а предуслов за то је узајамно поштовање и поверење. Људи ће поздравити сваку промену за коју верују да је у складу са њиховим личним интересима. Најважније је каналисати и преусмеравати потенцијално деструктиван конфликт у конструктиван, неговањем климе узајамног поштовања и поверења.

Циљ менаџмента је довођење организације у топ-форму и задржавање у топ-форми. Организација не мора доћи до фазе старења ако се стално подмлађује.

Поштовање у организацији повезано је са правом на самостално одлучивање, чиме прихватимо суверенитет других. Да би организација била ефикасна у постизању својих циљева, људи у организацији треба да имају заједничку визију о томе шта желе постићи, као и јасне циљеве за сваки тим/одељење и појединца. Такође, морају имати начине препознавања и решавања сукоба међу људима, тако да сукоб не постане толико озбиљан да је сарадња немогућа. Сви чланови било које организације треба да пронађу начин свођења сукоба на минимум – и решавања проблема. То би могло да се деси било којој организацији.

Уобичајени узроци конфликта су: оскудице ресурса (финансије, опрема, постројења, итд), различити ставови, вредности и схватања, несугласице о потребама, циљевима, приоритетима и интересима, лоша комуникација, сиромашна или неадекватна организациона структура, недостатак тимског рада, као и недостатак јасности улога и одговорности.

Конфликти у животним циклусима предузећа

Конфликти у раним фазама животног циклуса

„Што почне добро не мора добро да заврши, а што почне лоше завршиће још горе, мисли на крај“. (Гете)

О патолошком конфликту говоримо онда кад конфликт не дозвољава организацији да иде напред. У раној фази постојања организације, у стадијуму одојчета,⁹ опсесивно се постижу материјални резултати, окружење је реактивно и недостаје стрпљење, што је нормално, али сеје семе деструкције које ће касније нићи. Недостаје готовине, руковођење је

⁹ Коришћене су фазе развоја предузећа по И. Адигесу, објашњене у поглављу Фазе животног циклуса предузећа.

аутократско. Доминирају оснивачи, дакле они који су преузели ризик тиме што су покренули посао. Успех ове фазе зависи од присуства оснивача. Код породичних фирми, ако није дошло на време до смене руководећег кадра, смрт оснивача често значи и смрт компаније.¹⁰ У овој фази подела дужности је минимална, а менаџмент је монодрама, која за тему има решавање кризних ситуација. Много је рада, а мало профита, те отуда нема могућности да се толики рад адекватно награди (бар не у овој фази).

Специфични конфликти за ову фазу везани су за недостатак готовине и стога ограничење могућности да се брже дође до профита. Ограничени су ресурси и потребно време да се дође до обрта веће количине капитала. У фази неразвијене организацијске структуре у којој сви све раде лако ће доћи до интерперсоналног конфликта, јер не постоји подела рада, а самим тим постоји сумња у правилну поделу. Овоме доприносе и умерене зараде због мале количине новца. За спровођење одлука потребно је јединство интереса, што се спроводи визијом на дуге стазе. Људи морају да верују да ће касније добити награду за жртве које сада чине. Конфликти могу настати и око улагања ограничених финансијских ресурса на ствари које још увек не могу да приуште (скупе канцеларије на најскупљим локацијама, најсавременија технологија). У овој фази нове компаније и предузећа разматрају спајање са другим компанијама, што такође може бити извор конфликта, јер се придружује хијерархији, а при том не сме да изгуби контролу коју има као власник.

Конфликти у фазама раста организације

У *go-go* стадијуму чини се да компанија цвета, оснивач и организација постају арогантни, а недостатак контроле и процеса планирања доводи до анархије, нетолерантности и одсуства поштовања. Карактеристична је идентификација са оснивачем („радим код Мишковића“). Напори усмерени на произвођење дају краткорочне ефекте – доносе резултате на финансијском плану, који у недостатку предузетничког усмерења ка дугорочној ефективности афирмишу спектар нових краткорочних циљева. Улази се у послове који се не познају довољно, поведени успехом основног бизниса. Постоји велики ризик од губитака и појаве кризе у организацији. Прва озбиљнија криза у овој фази доводи до узамног оптуживања, сукоба, кланова и непоштовања, јавља се култ личности оснивача. У овој фази коначно се развија тимски рад, а тиме може доћи до интерперсоналних конфликта. Јављају се сукоби око избора приоритета. Даљи развој фирме у овој фази зависи од делегирања овлашћења, што може да изазове конфликт: неки оснивачи често се нерадо одричу контроле. У овој фази може доћи до патолошких појава:

- централизовано, арогантно руковођење;
- неспособност предузетника – власника, да уведе систем у бизнис и одрекне се потпуне контроле;
- дугорочан недостатак усмерења и контроле.

Адолесценција има своје захтеве. Потребни су нови лидери – стручњаци у одређеним областима. Долазак нових руководилаца лако може да створи конфликте

¹⁰ Није редак случај да и после дуго времена оснивач задржава сва оснивачка права за себе, не уводећи у посао наредну генерацију. У случају да он из неког разлога физички није у стању да и даље води фирму (болест или смрт), фирма доживљава исту судбину: пропада и нестаје.

типа „ми“ против „њих“, односно староседелаца и дошљака, јер „нови“ не зна како „ми“ радимо. Сукоб између „староседелаца“ који су са оснивачем од самог почетка „делили добро и зло“ и новопридошлица, професионалаца, претња су развоју компаније, а власник мора да арбитражира.

Професионални менаџмент се запошљава на дугорочним функцијама где се резултат не види одмах, што неретко изазива њихов убрзани одлазак, јер се не уклапају у брзопотезни начин управљања оснивача у *go-go* фази. Сукоб новог менаџера са старим кадром (који има синдром првоборца) врло често се завршава арбитражом оснивача, који је у том тренутку у конфликту, јер му ситуација практично намеће избор страна. Првоборци су они људи које је упознао још у „гаражи“, који су га разумели када нико други није, који су сањали његове снове. Он их једноставно воли, јер били су уз њега када је било најтеже.

Конфликт се често јавља и на релацији оснивача и професионалних менаџера, када је оснивач незадовољан начином на који менаџер почиње да води фирму. Оснивач добија утисак да менаџер кочи целу ствар, због чега се осећа угроженим, јер нови лидер има другачије идеје. Да би одржао стару причу, оснивач награђује „првоборце“, залажући се тиме за стабилност, односно да покаже њихову незаменљивост, што често и није далеко од истине. Нове снаге наилазе на отпор староседелаца и они немају велике шансе у конфликту који често арбитражира оснивач, који ни сам није у стању да за организацију квалитетно прати токове. Јављају се кланови, интерне свађе, гласине постају учесталије. Карактеристични су и конфликти оснивача и компаније, као и конфликти заједничких и индивидуалних циљева. У овој фази нису ретки ни партнерски конфликти.

У топ-форми поштовање је усмерено на организацију, не на појединца. Постоји осећај припадности, приврженост организацији („радим у Делти“). ЈА се мења у МИ. У овој фази све иде одлично, али је ту и опасност. Децентрализација је начин успоравања старења у овој фази, али може настати проблем око идентификовања границе децентрализације. Нови чланови су добродошли, јер је начин одржавања организације у топ-форми. Али, ако се не подмлађује, она почиње да стари.

Конфликти у фазама опадања

У фази ране бирократије влада непоштовање и међусобне оптужбе узимају маха, почиње оговарање. Конфликти у овој фази засновани су на тражењу кривца, а не на тражењу узрока или покушају промене постојећег стања, што опет доводи до даљег пропадања. Групашење, кулоарске приче, гласине које се пласирају угрожавају међуљудске односе. Појављују се коалиције.¹¹ Битно је да се могу идентификовати латентни сукоби између група људи у организацији или заједници и да се изради акциони план пре него што сукоб постане отворен и деструктиван:

- стварање мањих кругова или фракција који се састају да издвојено од других разговарају о питањима који су од утицаја на целу организацију;
- једна група се изоставља када се организује догађај који треба да обухвати све;

¹¹ Коалиције се, по правилу, формирају кад се у организацији дешавају радикалне промене – смена руководиоца, спајање, припајање, одвајање, смањивање предузећа и слично. Њихова појава означава успостављање „односа снага“ и поделу колектива, стварање и јачање неформалних група.

– групе користе претње, слогане и симболе да покажу да је њихова група у праву, а да друге групе греше.

Намеће се потреба смене људи, што изазива нове конфликте. Шок терапије и нереални захтеви могу даље вући фирму у пропаст. Свако почиње да брине своју бригу. У току ране бирократије сукоб интереса влада између моћи (радници) и овлашћеног утицаја (менаџери). Уз то, свака интересна група има свој делокруг рада у складу с чим доноси одлуке (информатичари јуре за технологијом, маркетиншки стручњаци јуре за кампањом, финансистима је све у новцу). Тако се стварају подсистеми, а интереси подсистема подривају интересе система у целини. Ако фирма остане у томе, конфликти се продубљују и смрт постаје извесност. Овде је битна и ментална старост вођства, јер, ако више не желе бољи квалитет и квантитет, будућност фирме није ружичаста.

Тимски рад и сарадња су неопходни у организацији која има за циљ да буде ефективна и ефикасна, а не да организација буде подељена на сукобљене фракције. Најбољи тимски рад најчешће долази од потребе за заједничком визијом и циљем, тако да су сви лидери и чланови посвећени истим циљевима и разумеју своје улоге у постизању тих циљева. Важно понашање у постизању тимског рада и смањења потенцијалних сукоба укључује:

- размењивање информација, при чему су људи у групи обавештени о актуелним питањима;
- изражавање позитивних очекивања једних од других;
- међусобно оснаживање – јавно похваљивање колега који су добро обављали посао и међусобно подстицање да се постижу добри резултати;
- изграђивање тима промовисањем високог морала и заштите угледа групе;
- решавање потенцијалних сукоба доводећи разлике у мишљењу на чистину, учинити их јавним и олакшавати решавање конфликта.

Здраву организацијску културу представља она у којој су људи спремни да науче једни од других и у којој се искрено брину једни за друге.

4. Ефикасност примене медијације

„Споразуми спречавају неспоразуме“

Када је реч о запошљавању, тежиште је на стварању радних места оријентисаних ка сарадњи, више тимски оријентисаних, а мање хијерархијски. Постало је апсурдно да послодавци и радници доживљавају једни друге као противнике кад морају заједно да производе неку робу или пружају одређене услуге. Израђују се системи који укључују информисано учешће, децентрализовану власт и проширену одговорност. У складу са овим циљевима сматра се да је медијација најбољи процес решавања конфликта. Она је ефикасна, јефтина и штеди време и енергију.

Медијација је ефикасна метода за решавање различитих пословних конфликта, укључујући:

- преговарање о власништву и/или споразуми о партнерству приликом формирања нове пословне или професионалне праксе;
- решавање спорова везаних за принципе постојећег пословања;

- поновне преговоре око постојећег власништва и/или споразума о партнерству;
- преговарање око споразумног раскида постојећег пословног аранжмана кад је раскид жељени исход;
- решавање сукоба између предузећа;
- решавање спорова особља.

Медијација помаже успостављању и одржавању успешних радних односа. У данашњем пословном окружењу које се стално мења, разлика између успеха и неуспеха често је у функцији квалитета односа у оквиру постојећег пословања. Посредовање у споровима на радном месту је метод будућности. Тиме се постиже благовремено и трошковно ефикасно решавање спорова који задовољава све стране у спору. Такође је корисно у креирању културе сарадње на радном месту. Послодавци заинтересовани за доношење тих погодности на својим радним местима требало би да у своје програме уграде медијацију као начин решавања спорова.

Медијација има бројне предности у односу на традиционални приступ:

- Резултат победник–победник уместо победник–поражени чест је због тога што је постигнут договор задовољавајући за сваку страну.
- Нова предузећа могу да иду напред брже, ако руководиоци имају јасну, одређену сагласност око улоге, надлежности и циљева.
- Постојећа предузећа могу наставити да расту и да се развијају, а да их више не коче нерешени проблеми или нејасни уговори.
- Побољшава се способност страна да сачувају постојеће пословне односе.
- То је јефтинија и мање стресна алтернатива од других, нарочито парнице¹².
- До коначног споразума обично се долази брже.
- Обезбеђује поверљивију, неформалну, погодну и удобну атмосферу у којој се доносе одлуке.

Резултати су положили тест времена. Истраживања показују да су људи чешће поштовали овако постигнут споразум и мање је вероватно да ће се убудуће парничити.

Медијација као начин решавања конфликта између пословних партнера

„Нека Бог не посредује, ако заплет није достојан да га он реши!“ (Хорације)

Проблем у односима пословних партнера може да се јави у свакој фази животног циклуса фирме, приликом спајања фирми, а појављују се и доласком нових партнера или када у пословно партнерство улазе млађи чланови породице. Када су пословни партнери и власници у могућности да сами пронађу заједнички језик, медијатори им помажу у преговорима. Медијација је једноставно помоћ у преговарању. То је безбедно и ефикасно средство да се партнери поново сретну на правом путу.

¹² Фирме које спадају у 500 најуспешнијих у САД потроше 67 милиона долара годишње на судске трошкове због сексуалног узнемиравања. Две трећине ових предмета је пресуђено у корист радника, а одштета може да достигне 300.000 долара. Трошкови одбране у просеку износе око 80.000 долара. Само у 1994. години, 109 предузећа у САД сачувало је више од 75 милиона долара судских трошкова коришћењем алтернативног решавања спорова. Та сума је у порасту сваке године.

Пословни партнери који користе медијацију уочавају да су у стању да реше тешке проблеме и врате се назад на посао. Споразуми постигнути уз помоћ стручњака су темељни, а партнери уједно решавају своје сукобе једном за свагда. То чини медијацију најбољим избором за сукоб ове врсте.

Понекад је најтежи део целог процеса посредовања неодлучност пословних партнера при разматрању коришћења медијације. Разумевање функционисања медијације и уочавање предности често помогне партнерима у превазилажењу почетног отпора. Када се пословни партнери суоче са тешкоћама у свом пословном односу, имају пред собом два избора: што скорији споразум у пријатељском окружењу или да буду присиљени на споразум касније, под тензијом и некад у непријатељском окружењу.

Посматрајући сукобе у односима између пословних партнера, може се уочити да се неки обрасци и проблеми појављују поново и поново. Партнерска повеља¹³ јесте алат за спречавање сукоба, дизајниран да помогне партнерима да избегну замке и да могу рачунати на успех. Разговара се о тешкоћама и веома осетљивим питањима и креирају се смернице пре него што проблем ескалира и доведе до дубљег сукоба. Повеље могу да се креирају приликом избора пословног партнера у почетној фази или када партнери заједно раде годинама. Сваки тренутак може да буде право време.

Постоје бројне користи од партнерске повеље. Она служи као водич за правила и принципе, а истовремено гради међусобно поверење пословних партнера. Повеља смањује нејасноће, као и шансе за будуће спорове и побољшава изгледе за дугорочни успех.

Медијација у пракси

Поступци медијације почивају на проналажењу решења прихватљивог за све стране које се усмеравају ка интересима сукобљених страна. Полазно становиште је да ће конфликти бити решени лакше и уз мање одрицања ако се у први план ставе интереси сукобљених страна, а не питање моћи и права. Медијација је заснована на задовољењу интереса, док је арбитража заснована на задовољењу права. То даље значи да медијација тражи да идентификује и задовољи праве интересе страна, пре него што се осврће у прошлост, покушавајући да детерминише права страна поштујући закон. На овај начин договори се конструишу, дозвољавајући странама да разреше своје разлике и, по могућству, наставе свој однос у будућности.

Закључак

Невоља са конфликтом јесте што веома мали број људи зна ефикасно да руководи ситуацијом или особом, када дође до ескалације. Неefикасно управљање конфликтом може вишеструко утицати на људе – продуктивност се смањује, нарушавају се односи, што фирму кошта, како у краткорочном, тако и у дугорочном периоду. Зато је вештина до-

¹³ Партнерска повеља представља облик писменог уговора између пословних партнера у којем се специфицирају начини рада и решавања проблема, као и надлежности сваког од њих. Она је обавезујућа, али не и обавезна. Израђује се уз сагласност оба пословна партнера (или више њих) и има за циљ да конкретизацијом потенцијално спорних ствари спречи конфликти између њих.

брог управљања у могућности предвиђања потенцијалних конфликтних ситуација, а ако до њих дође предузимају се одговарајуће организационе мере које би могле да доведу до ублажавања насталих конфликта или његовог успешног решавања.

О значају медијације говори и директива Европске уније, којом се државама чланицама налаже да уреде своја домицилна законодавства, тако да медијација по снази не сме да буде слабија од судског поступка. Медијацијом је до сада „ослобођено“ 40 милиона евра „заробљених“ у трговинским споровима, од којих је највећи број између малих и средњих предузећа, пошто би та средства остала неупотребљива док се судски не реше њихови дужничко-поверилачки односи.

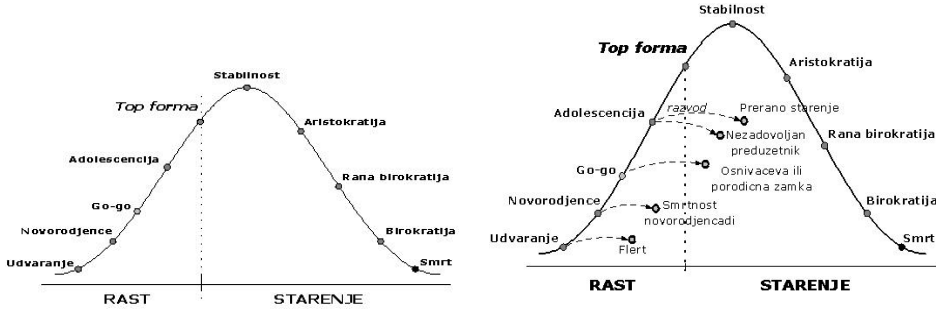
Конфликт је конструктиван када доводи до жељеног резултата, а то се дешава када људи оцењују да је одређена промена у складу са њиховим интересима. Са аспекта организације, решавање конфликта и претварање деструктивних у конструктивне конфликте један је од начина да организација дуго остане у врху, односно да се спаси најгоре бесконфликтне ситуације, а то је – нестанак.

Прилог 1.

Фазе животног циклуса предузећа код различитих аутора

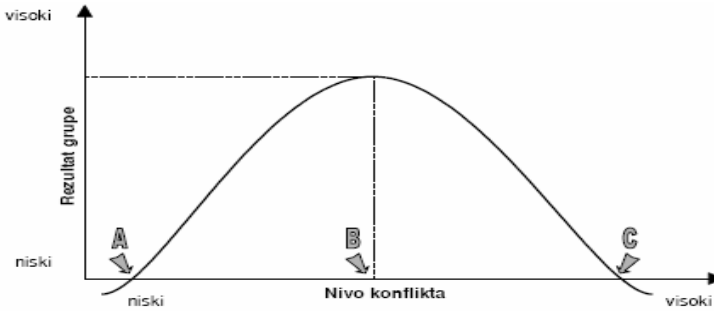
Рађање и детињство	Младост	Зрелост	Старост
Downs (1967): Мотивација за раст			
Фаза борбе за аутономију	Фаза убрзаног раста	Фаза децелерације	
Lippit&Schmidt (1967): Критични управљачки проблеми			
Рађање	Младост	Зрелост	
Scott (1971): Стратегија и структура			
Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	
Lyden (1975): Функционални проблеми			
Прва фаза		Трећа фаза	Четврта фаза
Друга фаза			
Katz&Kahn (1978): Организациона структура			
Фаза примитивног система		Фаза стабилне организације	Фаза елаборације система подршке
Quinn, Cameron (1983): Интеграција модела			
Предузетничка фаза	Колективистичка фаза	Фаза формализације и контроле	Фаза елаборације структуре
Adizes (1988): Главне организационе активности			
Фаза удварања	Фаза обданишта	Стабилна организација	Аристократија
Дечја фаза	Адолесценција		Рана бирократија
			Бирократија и смрт
Greiner (1972, 1998): Проблеми који воде еволуцији и револуцији			
Фаза креативности	Фаза делегирања	Фаза координације	Фаза сарадње
Фаза усмеравања			Фаза интерорганизационог повезивања

Адижесов модел животног циклуса предузећа



Фазе раста и могуће алтернативе

Утицај конфликта на учинак групе



situacija	nivo konflikta	tip konflikta	interne karakteristike grupe	rezultat grupe
A	bez konflikta ili nizak nivo	disfunkcionalni	<ul style="list-style-type: none"> ■ apatična ■ stagnantna ■ neosetljiva na promene ■ nedostatak novih ideja 	nizak
B	optimalan	funkcionalni	<ul style="list-style-type: none"> ■ vitalna ■ samokritična ■ inovativna 	visok
C	visok	disfunkcionalni	<ul style="list-style-type: none"> ■ pocepana ■ haotična ■ nekooperativna 	nizak

Литература

1. *Управљање животним циклусима предузећа*, Адизес БЦ, Нови Сад, 2009.
2. Бојановић, Р.: *Психологија међуљудских односа*, Центар за примењену психологију, Београд, 2009.
3. Бојановић, Р.: *Психологија у менаџменту*, Завод за УНС, Београд, 1997.
4. Buccino, and Asso.: Seton Hall University Stiffman School of Business, *Business Week*, August 25, 2003.
5. Стоун, Д., и Хин, Ш.: *Тешки разговори*, Моно, 2004.
6. Gayin Kennedy, *Savršeno pregovaranje, Službeni glasnik*, Beograd, 1992.
7. Михајловић, Д., Ристић, С.: *Менаџмент људска страна*, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2007.
8. Митровић, М.: Модерни менаџмент, *Профит магазин*, бр. 19, 2009.
9. www.articlesbase.com/management.../workplace-conflict-management-resolution-how-to-resolve-1082367.html
10. www.informator.co.yu/tekstovi/medijacija1002.htm
11. www.leeds.ac.uk/mediation/case_studies.html
12. www.mediates.com/drs-tiffs.html
13. www.mediation.com.sg/mediation_SCCMS.htm
14. www.scotcoach.com/courses/case.htm
15. www.scottishmediation.org.uk/mediation/employment.asp
16. www.scribd.com/.../Prelazak-lz-Go-go-Faze-u-Fazu-Adolescencije
17. www.templestols.com/mediation.htm
18. www.ekapija.com/website/sr