

Izgradnja timova i upravljanje konfliktima

- Liderstvo se uvek ostvaruje u okviru određene *grupe* (u slučaju naše analize radi se o poslovnim i ekonomskim grupama), ono se javlja kao činilac transformacije grupe u viši nivo organizovanosti – **tim**.
- Jedna od najvažnijih uloga koju efektivni lider nekog tima treba da obavlja jeste svakako *upravljanje konfliktima*.

Upravljanje konfliktima

- **Konflikt**
- ***Konflikt je proces u kome se svesna akcija (napor) preduzeta od strane A suprotavlja naporima (akciji) B koja za rezultat ima sprečavanje B u realizaciji svojih ciljeva ili odgađanja postizanja njegovih interesa.***

Upravljanje konfliktima

- Najveći broj definicija konflikta podrazumeva sledeće elemente
- **registrovanje, shvatanje** (da bi konflikt uopšte postojao mora biti primećen od strana koje su u konflikt uključene. Ukoliko ga zainteresovane strane nisu primetile konflikt i ne postoji)
- **suprotnost** (strane u konfliktu moraju imati suprotne interese ili ciljeve koji su nespojivi)

Upravljanje konfliktima

- **retkost** (gotovo svi resursi koji mogu biti predmetom suprotnih interesa - novac, posao, prestiž, moć - nisu neograničeni)
- **sprečavanje, blokiranje** (kada jedna strana sprečava ostvarenje ciljeva druge strane dolazi do konflikta. Retkost resursa samo pospešuje takvo ponašanje.)

Upravljanje konfliktima

- **Tradicionalni koncept** (izbegavanja ili eliminacija) - Svaka vrsta konflikta je štetna za organizaciju i ona dovodi do nasilja, destrukcije i iracionalnog ponašanja. Ona dovodi do loše komunikacije, nedostatka poverenja među zaposlenima i onemogućava menadžera da odgovori na potrebe i aspiracije zaposlenih. Konflikt se posmatrao kao abnormalno odstupanje od prirodne harmonije između ciljeva organizacije i ciljeva pojedinaca. Po ovim shvatanjima tu devijaciju je bilo nužno eliminirati.

Upravljanje konfliktima

- **Bihevioristički koncept** (rešavanje konflikta) - Konflikt je neizbežan deo odnosameđu ljudima (zaposlenima) i može se posmatrati kao prirodno stanje dešavanjau organizaciji. U određenim situacijama on može imati i dobre efekte na organizaciju. Po ovom shvatanju konflikt u osnovi nastaje usled razlika između grupa i pojedinaca i eliminisanje konflikata znači eliminisanje tih razlika. Pošto su konflikti prirodna stanja organizacije treba ih rešavati odnosno upravljati konfliktima. Ovaj koncept je **danas dominantan** u modernoj organizaciji.

Upravljanje konfliktima

- **Interakcijski koncept** (stimulisanje konflikta)
 - Sledeći prethodni koncept u kome rešavanje konflikta dovodi do dobrih rezultata i polazeći od pretpostavke da je konflikt u organizaciji neizbežan, logično je postaviti i tezu da konflikte u određenoj situaciji treba stvarati ako oni ne postoje.

Upravljanje konfliktima

- **Proces konflikta**-Konflikt proces se sastoji od četiri faze: *potencijalnih suprotnosti, spoznaje i personalizacije, ponašanja i rezultata (Robbins)*.
- **Faza I Potencijalne suprotnosti**-Prvi korak u procesu konflikta jeste prisustvo uslova koji stvaraju mogućnosti za izbijanje konflikta. Oni (uslovi) ne dovode direktno do konflikta ali su oni neophodni da bi do konflikta došlo.

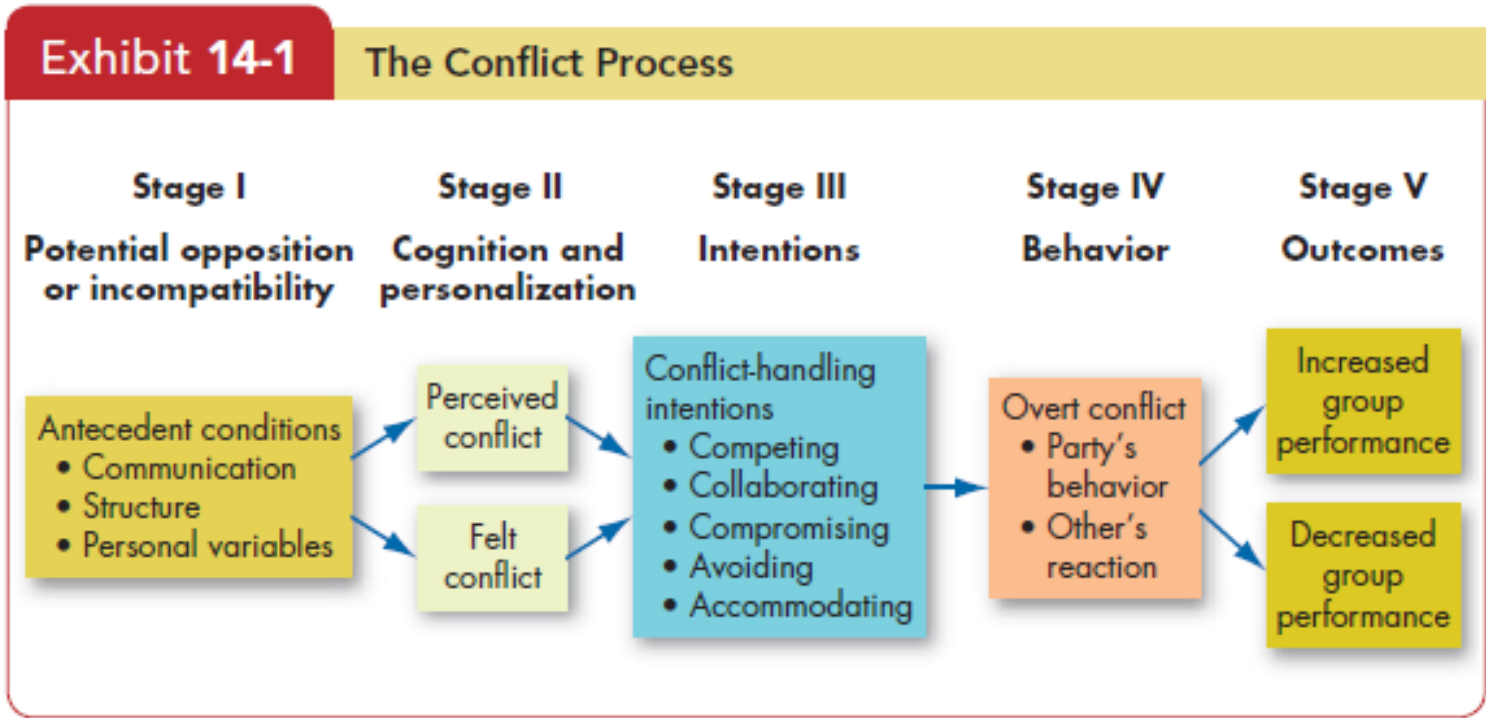
Upravljanje konfliktima

- **Komunikacije** - nerazumevanje, semantičke razlike, problemi sa komunikacionim kanalima.
- **Struktura** - veličina organizacije, nivo (stepen) specijalizacije radnih zadataka, stilovi vođstva, sistem nagrađivanja, stepen zavisnosti između grupa, definisanje (preciziranje) odgovornosti, kompatibilnost ciljeva članova (grupa u organizaciji). Tamo gde su radni zadaci više specijalizovani veća je verovatnoća sukoba. Participativni stil liderstva dovodi do konflikta zato što insistira na različitim mišljenjima. Sistem nagrađivanja dovodi do konflikta kada grupa (pojedinaac) smatra da je nagrađen manje od onoga šta zaslužuje. Konflikti nastaju u situaciji kada su odgovornosti nejasno definisane. Grupe u organizaciji imaju različite ciljeve (npr. sektor prodaje, sektor kontrole kvaliteta ili sektori razvoja u istoj organizaciji) koji su najčešće suprotni što dovodi do sukoba.
- **Promenljive vezane za ličnost** - sistem vrednosti i individualne psihološke karakteristike. Ličnosti koje su izrazito autoritarne i dogmatične i poseduju nizak nivo poštovanja često su uzrok sukoba.

Proces konflikta

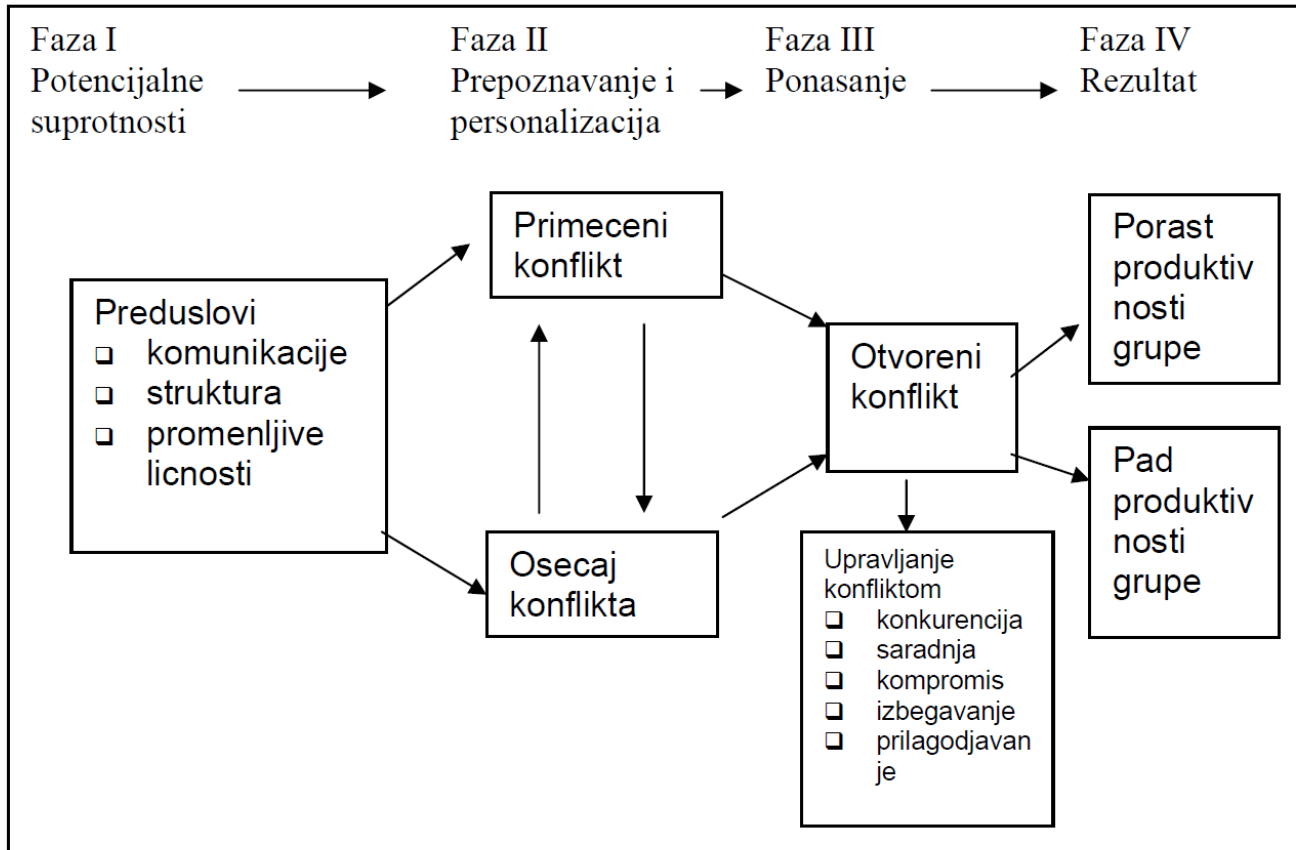
- **I Faza - potencijalne suprotnosti**
- **II Faza Spoznaja i personalizacija**-Pored toga što konflikt treba da bude registrovan (primećen) od strana u konfliktu potrebno je da postoji i osećaj personalizacije, naime emotivna uključenost pojedinca u smislu iskustva sprečenosti, napetosti i neprijateljstva.
- **III Faza usmeravanja** – identifikovanje primarnih smerova registrovanog konflikta (kooperativnost, asertivnost)
- **IV Faza Ponašanje**-U ovoj fazi konflikt procesa strane u konfliktu preduzimaju napore da spreče ostvarenje ili odlaganje realizacije svojih interesa. Konflikt pokriva veoma širok spektar oblika tih akcija od indirektnih i visoko kontrolisanih do nasilnih i nekontrolisanih sukoba. Ova faza procesa je mesto gde nastaje najveći broj načina upravljanja konfliktom.
- **V Faza definisanja rezultata** – funkcionalni i disfunkcionalni rezultati

Proses konflikta



Proces konflikta

Proces konflikta



Oblici (dimenzije) konflikta

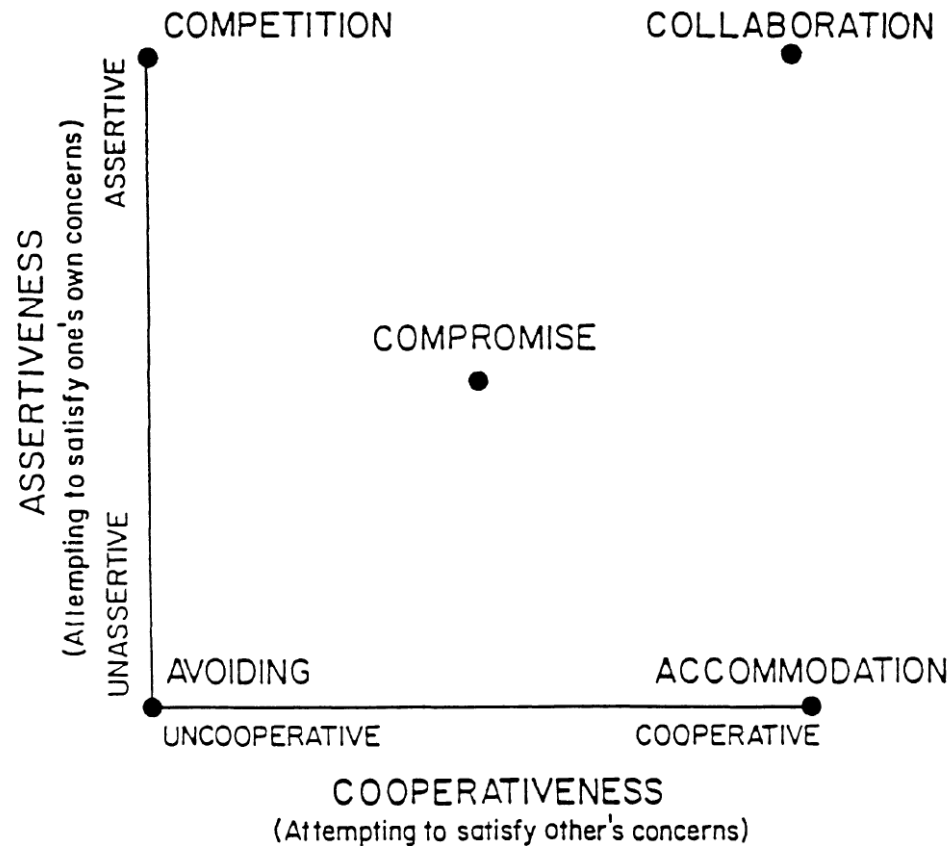
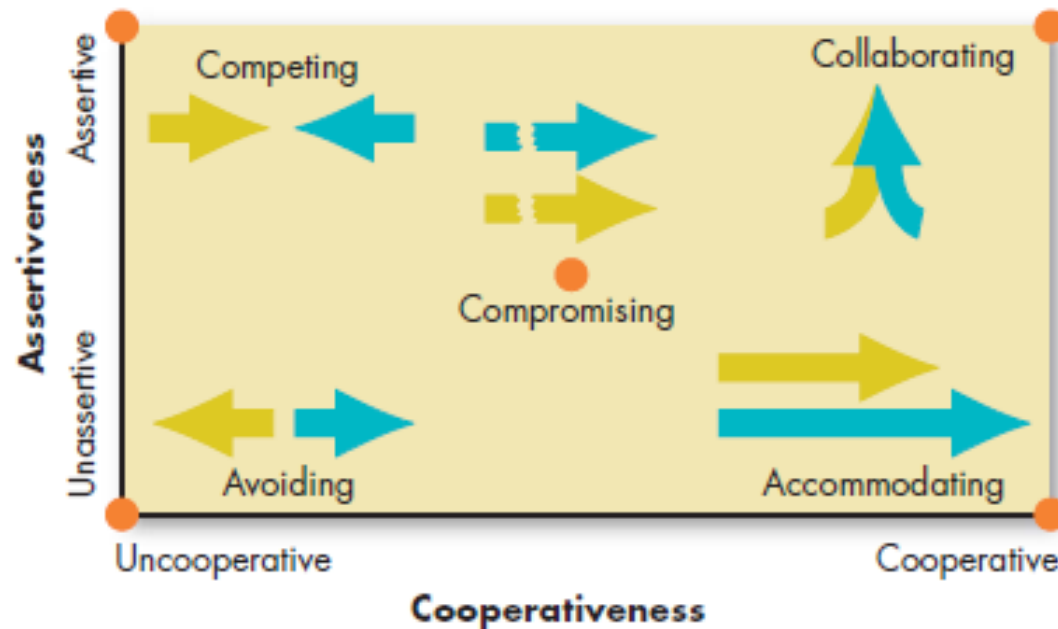


Figure 1. Two-dimensional taxonomy of conflict handling modes (adapted from Thomas and Kilman, 1974, p. 11). Copyright, Xicom, Inc. Adapted by permission

Oblici (dimenzije) konflikta

Exhibit 14-2

Dimensions of Conflict-Handling Intentions



Source: Figure from "Conflict and Negotiation Processes in Organizations" by K. Thomas in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2/e, Vol. 3, ed. by M. D. Dunnette and L. M. Hough, p. 668 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992). Used with permission.

Oblici konflikta

- Kako se konflikt već pojavio strane razviju **metode (strategije) upravljanja konfliktom**.



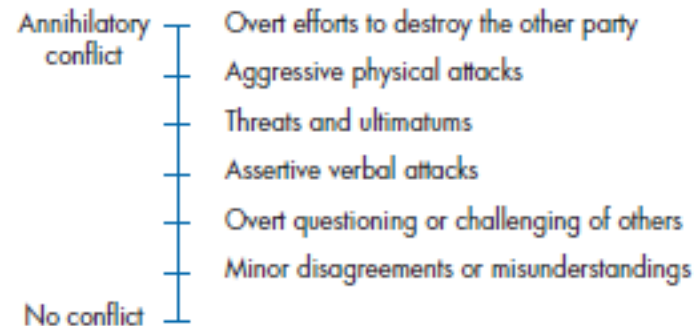
Oblici konflikta

- Konkurencija - Pobeda-poraz(dominacija, rivalstvo, primena sile)
- Izbegavanje-ignorisanje konflikta, da se konflikt reši sam po sebi, da neko drugi reši konflikt
- Prilagodjavanje-popuštanje drugoj strani
- Kompromis-umerena asertivnost,umerena kooperativnost pregovaranje
- Saradnje- insistiranje na sopstvenim stavovima i stavovima suprotne strane , pobeda-pobeda

Upravljanje konfliktima

Exhibit 14-3

Conflict-Intensity Continuum



Sources: Based on S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 93–97; and F. Glasl, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties," in G. B. J. Bomers and R. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), pp. 119–140.

Upravljanje konfliktima

- Kako ne postoji jedinstveno rešenje za sve situacije potrebno je definisati poželjne metode za neke slučajeve:
 - Konkurencija

Upravljanje konfliktima

Tip konflikta	Odgovarajuća situacija
Konkurencija	<ol style="list-style-type: none">1. Kada je potrebna brza akcija2. Kada je akcija nepopularna (smanjenje broja zaposlenih, smanjenje troškova)3. Kada je pitanje vitalno za organizaciju i kada znate da ste u pravu4. Kada ste protiv onih koji ostvaraju prednost ako nema konkurencije
Saradnja	<ol style="list-style-type: none">1. Treba naći rešenje kada su obe grupe interesa isuviše važne da bi se rešavale kompromisom2. Kada je cilj da se nauči3. Kada treba izmešati različiti stavove o nekom pitanju
Kompromis	<ol style="list-style-type: none">1. Kada je cilj važan ali nije vredan

Upravljanje konfliktima

Tip konflikta	Odgovarajuća situacija
Izbegavanje	<ol style="list-style-type: none">1. Kada je pitanje trivijalno i potisnuto drugim važnijim pitanjima2. Kada se uvidi da ne postoji šansa da se zadovolje sopstveni interesi3. Kada se žele prikupiti informacije4. Kada neki drugi mogu konflikt rešiti mnogo efikasnije5. Kada se pitanje tiče nekog drugog važnijeg pitanja
Prilagodjavanje	<ol style="list-style-type: none">1. Kada se uvidi da niste u pravu2. Kada su pitanja važnija za druge nego za vas3. Kada se želi ostvariti društveni kredit za neka kasnija pitanja4. Kada se želi minimizirati gubitak5. Kada su harmonija i stabilnost

Upravljanje konfliktima

- **Kako podređeni reaguje u slučaju konflikta sa menadžerom?**
- Postoje tri osnovne pretpostavke na kojima se bazira strategija konflikta u ovoj situaciji
 - želja podređenog da ostane u organizaciji
 - pretpostavljena podudarnost između stavova i uverenja strana u konfliktu
 - pretpostavljeno poverenje u arbitražu od strane nadređenog u organizaciji

Upravljanje konfliktima

- Ukoliko su sva tri uslova pozitivna podređeni će verovatno izabrati kooperativnu strategiju konflikta. Ako su predznaci ovih uslova mešani podređeni će birati manje kooperativnu strategiju. U tom smislu se pretpostavljaju sledeći pristupi konfliktu

Upravljanje konfliktima

- Strategija **saradnja** se bira u slučaju da podređeni pretpostavlja da će odnosi sa menadžerom biti dobri
- **Kompromis** će se primeniti samo ukoliko podređeni ima jaku pregovaračku poziciju (zaštitu sindikata ili ima kvalifikacije koje se teško zamenjuju)
- **Prilagođavanja** će biti izabrana strategija od strane podređenog ako on želi da ostane u organizaciji, ne veruju ili malo veruje u zaštitu od strane nadređenog u organizaciji i smatra da će menadžer i dalje zadržati svoje (drugačije) stavove i uverenja po pitanju koje je predmet konflikta

Upravljanje konfliktima

- **Konkurencija** će biti izabrana strategija samo ukoliko zaposleni nema veliku želju da ostane u organizaciji. Ovo je tvrda pregovaračka pozicija koju zauzima podređeni i takva taktika može biti uspešna samo ukoliko obe strane u konfliktu imaju slične stavove i uverenja po pitanju koje je predmet konflikta te ako to pitanje nije od prevelikog značaja za menadžera.
- **Izbegavanje** je strategija koju bira podređeni u situaciji kada ima malu želju da ostane u organizaciji i pretpostavlja nisku stopu podudarnosti između stavova i vrednosti strana u sukobu.

Upravljanje konfliktima

- **Koristi i konflikt interesa kao determinante izbora strategije konflikta(KennethW.Thomas)**
- Pitanje koristi koje uključuje neki konflikt je značajan aspekt izbora taktike rešavanja konflikta.
Asertivni pristupi(konkurencija i saradnja) zahtevaju veće ulaganje vremena i energije i verovatno će se koristiti u slučajevima kada je pitanje koje je predmet konflikta veoma važno za bar jednu stranu u konfliktu.

Upravljanje konfliktima

- Pored koristi u razmatranje je potrebno uključiti i vrstu (tip) interesa (suprostavljani ili zajednički).
 - Potencijalne koristi jedne strane u konfliktu su velike a interesi su suprostavljani (ne mogu biti istovremeno zadovoljene obe strane)
 - Potencijalne koristi jedne strane su visoke ali strane u konfliktu imaju zajednički interes.
 - Potencijalne koristi jedne strane su srednjeg nivoa a interesi obe strane se preklapaju.
 - Potencijalne koristi su niske, konflikt interesa je snažan, ali uloženi napor prevazilazi potencijalne koristi.
 - Potencijalne koristi jedne strane su niske, interesi su zajednički ali konačni rezultat za jednu stranu u konfliktu nije vredan uloženog napora.

Upravljanje konfliktima

- Kako ne postoji jedinstveno rešenje za sve situacije potrebno je definisati poželjne strategije za neke slučajeve:
 - **Konkurencija** (potrebna je brza odluka, treba brzo sprovesti nepopularne odluke, treba eliminisati ljude koji imaju prednost od nekonkurentne situacije)
 - **Saradnja** (pronaći zajedničko rešenje kada obe strane misle da je važno da se ono nadje, kada je cilj da se nešto nauči, kada se žele izmešati različiti pogledi na istu stvar,)

Upravljanje konfliktima

- **Izbegavanje** (kada je predmet konflikta beznačajan, kada nema šansi da se ostvare sopstveni interesi, kada potencijalne štete od sukoba nadilaze koristi)
- **Kompromis** (kada su obe grupe ciljeva važne ali ne vrede uloženi napori, kada obe strane imaju podjednaku moć, kada je vreme bitna komponenta, kada su saradnja i konkurencija neuspješne strategije rešavanja konflikta)
- **Prilagodjavanje** (kada zaključimo da nismo u pravu, kada je cilj druge strane važniji od sopstvenog cilja, kada se želi steći bolja pozicija za neko drugo važnije pitanje, kada su harmonija i stabilnost posebno značajni.)

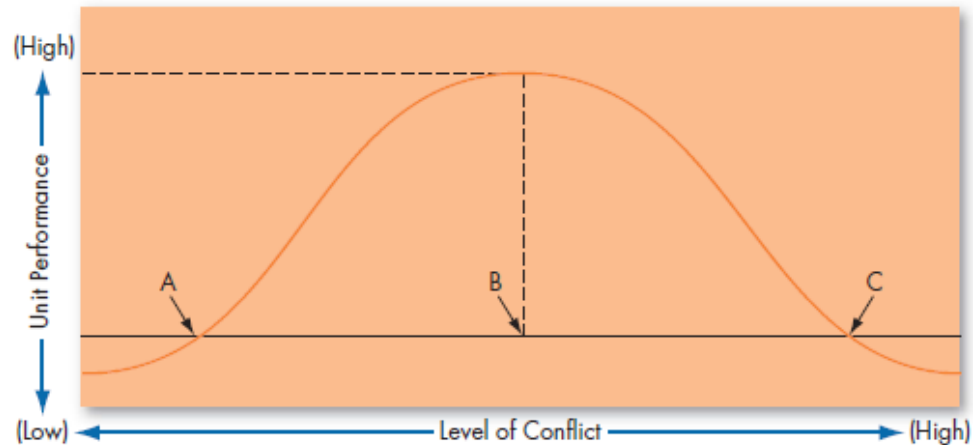
Upravljanje konfliktima

- **Konflikt i performanse organizacije**
- Postoji predrasuda da je konflikt pojava koja smanjuje produktivnost tima
- U praksi konflikt može imati **pozitivan i negativan** uticaj na performanse
- Optimalni nivo konflikta je nivo koji **sprečava stagnaciju, stimuliše kreativnost**, inicira početak **pozitivnih promena**

Konflikt i performanse

Exhibit 14-8

Conflict and Unit Performance



Situation	Level of Conflict	Type of Conflict	Unit's Internal Characteristics	Unit Performance Outcome
A	Low or none	Dysfunctional	Apathetic Stagnant Nonresponsive to change Lack of new ideas	Low
B	Optimal	Functional	Viable Self-critical Innovative	High
C	High	Dysfunctional	Disruptive Chaotic Uncooperative	Low

Pregovaranje

- Pregovaranje se definiše kao proces u kojem dve ili više strana treba da odluči kako da alocira retke resurse.
- Pregovaranje (negotiation) i dogovaranje (bargaining) se ovde uzimaju u istom značenju
- Postoje dve strategije pregovaranja
 - Distributivno (distributive bargaining)
 - Integrativno (integrative bargaining)

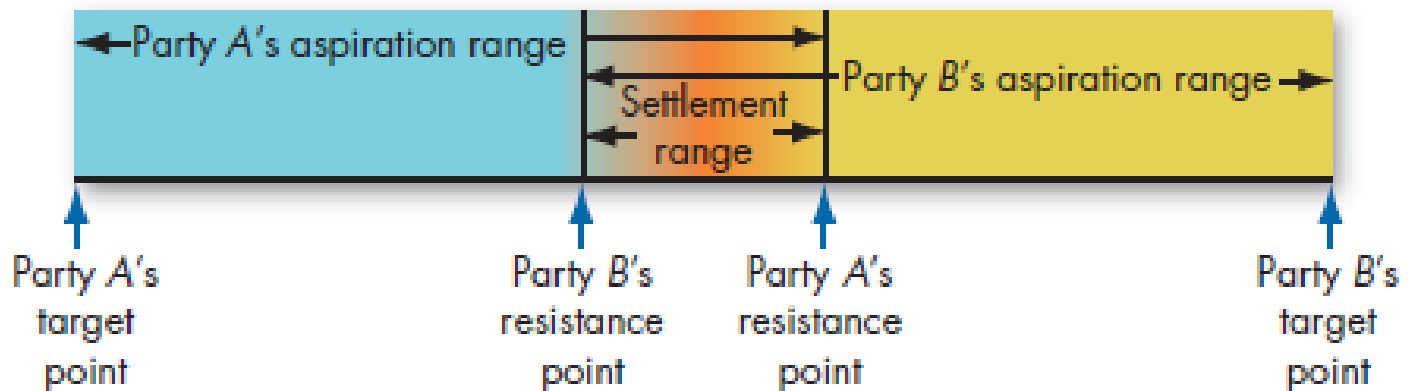
Distributivno dogovaranje

- Svaki evro koji dobiješ kada uspeš da smanjiš cenu kao kupac je tvoja ušteda i svaki dolar koji platiš više je tvoj dodatni trošak
- Radi se o fiksnom iznosu (fixed pie) odnosno dogovaranju u uslovima nultog zbira (zero-sum)
- Tipičan primer je dogovaranje radnika i poslodavca

Distributivno dogovarjanje

Exhibit 14-6

Staking Out the Bargaining Zone



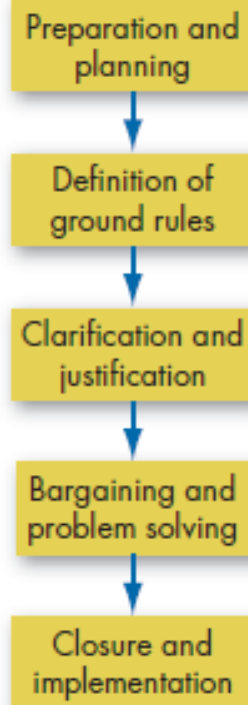
Integrativno dogovaranje

- Za razliku od distributivnog dogovaranje (win lose) gde ono šta jedna strana dobije druga gubi kod integrativnog dogovaranje se nastoji postići dogovor gde obe strane dobiju (win-win)
- Kompromis je često najžešći protivnik win – win (integrativnog) dogovora (ako se vi ili vaš protivnik lako povučete nema ni napora ka kreativnosti u dogovoru)

Proces dogovaranja

Exhibit 14-7

The Negotiation



Značaj individualnih razlika u procesu pregovaranja

- Da li neki ljudi pregovaraju bolje od drugih?
- **1. osobine ličnosti i pregovaranja** (prijatana i otvorena ličnost nije dobra za distributivno dogovaranje) deli važne informacije a ne bi trebao ove osobine su važnije kod integrativnog pregovaranja . Ljudi koji vole prijateljske odnose sa drugima su loši pregovarači pošto žele da izbegnu neprijatne konflikte

Značaj individualnih razlika u procesu pregovaranja

- Raspoloženje i emocije
- Kineski pregovarači teže dolaze do dogovora ako suprotna strana pokaže ljutnju i nestrpljenje. Američki pregovarač lakše popusti pred agresivnim pregovaračem,

Značaj individualnih razlika u procesu pregovaranja

- Kultura i pregovaranje (izbegavanje konflikta, nepoverenje)
- Japanski pregovarači nastoje da izbegnu konflikt i pokušav i teže poveravaju važne informacije da komuniciraju indirektno. Indijski pregovarači su nepoverljiv

Značaj individualnih razlika u procesu pregovaranja

- Spolne razlike i pregovaranje (da li su žene kooperativniji pregovarači od muškaraca)