
THE ROLE OF LEADERS IN TEAM CONFLICT MANAGEMENT AND IMPROVING ORGANIZATIONAL CULTURE

Ljiljana Stošić Mihajlović

Academy of Technical-Educational Vocational Studies in Nis, Serbia,
ljiljana.stosic.mihajlovic@akademijanis.edu.rs

Abstract: Conflicts in the organization arise from different assumptions, needs, goals and activities. Organizational culture reduces the possibilities of conflict or their faster overcoming. Strengthening the organizational culture reduces the possibility of conflict, and the task of leaders is to resolve conflicts. By reducing the time and energy lost for unproductive purposes, organizational culture improves the quality of the organization's economy. When conflict situations arise among people in organizations, leaders need to resolve them and further improve organizational culture. The choice of methods used in the paper is determined by the nature of the problem and the goal that is within the subject of research. The paper will use the cabinet and empirical method of analysis. In accordance with the topic of the paper, reference literature in the field of organizational culture and human resource management, as well as conflict management in the organization will be studied. The subject of this paper is that the research, which through the analysis of the results of the survey should provide insight into: 1) whether there are conflicts among employees in the Ministry of Interior of Serbia; 2) whether the conflict violates the organizational culture; 3) what is the role of leaders in overcoming conflicts and further development of organizational culture; 4) how conflicts can affect the execution of work tasks. Good and skillful communication that leaders should use in resolving conflicts has proven to be extremely important. The aim of the research is to point out the fact that the task of a leader is, among other things, to resolve conflicts efficiently and effectively. The subject of the research was realized by collecting and analyzing data based on which information was obtained about the organizational culture in the Ministry of the Interior and how leaders resolve conflict situations if they occur. The results of the research showed that conflicts are a constant occurrence in this organization. The research was conducted by the method of structured communication, ie. survey, and the paper presents the most significant results. The research mostly covers women, 20 or 65% of them, while 11 and 35% of the surveyed men. The expected benefit of the research results is to help leaders to properly manage conflicts in teamwork, with the aim of preserving a good organizational culture. It is concluded that the respondents do not like to stir up a conflict if it occurs but try to solve the problems in a peaceful way, if possible. Cooperation among colleagues is always the best solution, which achieves the best results and builds a good organizational culture. As many as 90% of respondents believe that the word of the leader should be the last, which means that they are ready to listen and respect the opinion of the leader. It can be said that for the organization, conflict is not the first solution that will be sought and the possibility of resolving disputes between employees. Rather, it can be said that employees are firmly determined to do everything in a peaceful way, by exchanging ideas and information, accepting other people's views, if they assess them correctly, to maintain a positive level of organizational culture and prevent any conflict. Based on the answers to the questions asked, we come to a general recommendation that conflicts exist, but that leaders should resolve them appropriately. At the same time, avoiding conflict is not always desirable, because management does not have insight into which employees are more oriented towards the progress of the organization and the implementation of the vision.

Keywords: organizational culture, leaders, conflicts, effectiveness, efficiency

ULOGA LIDERA U UPRAVLJANJU KONFLIKTIMA U TIMU I UNAPREĐENJE ORGANIZACIONE KULTURE

Ljiljana Stošić Mihajlović

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija u Nišu ,
ljiljana.stosic.mihajlovic@akademijanis.edu.rs

Rezime: Konflikti u prganizaciji nastaju iz različitih pretpostavki, potreba, ciljeva i aktivnosti. Organizaciona kultura smanjuje mogućnosti konflikta ili njihovo brže prevazilaženje. Jačanjem organizacione kulture smanjuje se mogućnost nastanka konflikta, a zadatak lidera je rešavanje konflikata. Smanjenjem vremena i energije koja se gubi u neproduktivne svrhe organizaciona kultura poboljšava kvalitet ekonomije organizacije. Kod pojave konfliktnih situacija među ljudima u organizacijama, lideri treba da ih reše i da dalje unapređuju organizacionu kulturu. Izbor metoda koji je korišćen u radu određen je prirodom problema i ciljem koji je u okviru predmeta istraživanja. U radu

će se koristiti kabinetski i empirijski metod analize. U skladu sa temom rada proučiće se referentna literatura iz oblasti organizacione kulture i upravljanja ljudskim resursima, kao i upravljanja konfliktima u organizaciji. Predmet ovog rada je da istraživanje, koje kroz analizu rezultata ankete trebada da pruži uvid u to: 1) da li u MUP-u Srbije postoje konflikti među zaposlenima; 2) da li konflikt narušava organizacionu kulturu; 3) koja je uloga lidera u prevazilaženju konflikata i daljem razvoju organizacione kulture; 4) kako konflikti mogu da utiču na izvršenje radnih zadataka. Dobra i vešta komunikacija koju lideri treba da koriste u rešavanju konflikata se pokazala od izuzetne važnosti. Cilj istraživanja je da ukaže na činjenicu da je zadatak lidera, pored ostalog, efikasno i efektivno rešavanje konflikata. Predmet istraživanja je realizovan prikupljanjem i analizom podataka na osnovu kojih su dobijene informacije o tome kakva je organizaciona kultura u MUP-u i na koji način lideri rešavaju konfliktne situacije ukoliko do njih dođe. Rezultati istraživanja pokazali su da su konflikti stalna pojava u ovoj organizaciji. Istraživanje je sprovedeno metodom strukturirane komunikacije tj. ankete, i u radu su prikazani najznačajniji rezultati. Istraživanje u većoj meri obuhvata žene, njih 20, odnosno 65%, dok je među anketiranim muškarcima njih 11, odnosno 35%. Očekivana korist od rezultata istraživanja je da pomogne liderima da na pravi način upravljaju konfliktima u timskom radu, sa ciljem očuvanja dobre organizacione kulture. Zaključuje se da ispitanici ne vole da raspiruju konflikt ako do njega dođe, već se trude da na miran način, ukoliko je moguće, reše nastale probleme. Saradnja među kolegama je uvek najbolje rešenje, kojim se postižu najbolji rezultati i gradi dobra organizaciona kultura. Čak 90% ispitanika smatraju da reč lidera treba da bude poslednja, što govori da su spremni da saslušaju i uvažavaju mišljenje lidera. Može se reći da za organizaciju konflikt nije prvo rešenje za kojim će se potezati i mogućnost na koji se mogu rešavati sporovi među zaposlenima. Pre se može reći da su zaposleni čvrsto opredeljeni da na miran način, razmenom ideja i informacija, prihvatanjem tuđih stavova, ako ih procene ispravnim učine sve da održe pozitivan nivo organizacione kulture i spreče nastanak bilo konflikta. Na osnovu odgovora na postavljena pitanja, dolazimo do opšte preporuke da konflikti postoje, ali da lideri treba da ih na odgovarajući način reše. Pri tome, izbegavanje konflikta nije uvek poželjno, jer menadžment nema uvid u to koji zaposleni su više orijentisani ka napretku organizacije i sprovođenju vizije.

Ključne reči: organizaciona kultura, lideri, konflikti, efektivnost, efikasnost

1. UVOD

Ponašanje organizacije prema okruženju u kojem se nalazi predstavlja organizacionu kulturu. To je kompleksna mešavina stavova, vrednosti, normi ponašanja, pretpostavki, očekivanja, priča i drugih ideja koje su zajedničke za sve članove organizacije i koje se zajedno uklapaju da definišu šta znači raditi u određenoj organizaciji. Organizaciona kultura predstavlja sredinu u kojoj kompanija radi i posluje i gde zaposleni sprovode svoje zadatke i ciljeve. Cilj je da se organizaciona kultura poveže sa ostalim aktivnostima organizacije, a može nastati i nakon određenog iskustva koje je organizacija imala u prošlosti u svom radu. Neophodno je napomenuti da se organizaciona kultura razvija i iz kontakata koje grupa pojedinaca ostvaruje unutar organizacije. Zahvaljujući zajedničkim iskustvima i zajedničkim uslovima rada zaposleni pripisuju slična značenja raznim događajima i postupcima, tj. dovode se u stanje gde na jedinstven način sagledavaju ključne aspekte relevantne za rad preduzeća. Konflikti predstavljaju vrlo važan deo organizacione kulture. Da bi zaposleni u nekoj organizaciji mogli uspešno da ostvaruju svoje radne zadatke moraju posedovati svest o potrebi suprotstavljanja mišljenja, stavova, ideja i interesa. Konflikti su sastavni deo života i sa njima se mora živeti. Za upravljanje konfliktima u organizaciji neophodno je upoznati njihove uzroke i sagledati posledice. U tome mogu pomoći brojna savremena psihološka saznanja koja proučavaju stavove i predrasude kao moguće uzroke velikog broja konflikata na radu, a istovremeno ukazuje i na mogućnosti njihovog rešavanja. Pod konfliktom se podrazumevaju razlike koje mogu da dovedu do određenog oblika sukobljavanja ili protivljenja. S obzirom da se konflikt razvija između dve strane, to bi značilo da one moraju da komuniciraju u vezi sa problemom koji je uzrok konflikta. Ljudi obično postanu svesni konflikta tek kada se pojavi neslaganje koje je vidljivo u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji između članova. Konflikti predstavljaju deo svakog međusobnog odnosa u organizaciji, a kako bi ti odnosi bili uspešni i trajali dugo, od izuzetne je važnosti da se upravlja konfliktima, jer to može da bude korisno za timove. Uspešno rešavanje problema i prevazilaženje konflikata povezano je sa kvalitetnim međuljudskim odnosima u organizaciji, ali i sa jasnom komunikacijom unutar organizacije, pa čak i sa svim elementima njenog okruženja. Kada se desi da dve osobe ili određene grupe, stupe u kontakt pokušavajući na određene načine da ispune svoje ciljeve koje su zacrtali, tada dolazi do nastanka nekompatibilnosti među njima. Kao važan faktor funkcionisanja organizacije i njenih delova postaje saradnja koja se odvija između zaposlenih. To je odlična podloga za nastanak sukoba.

Savremeni menadžment gleda na konflikte na takav način da oni nisu uvek pogubni za organizaciju. Ako u organizaciji ne dolazi do konflikata, to upućuje na činjenicu da se takva organizacija nedovoljno razvija, da njeno poslovanje stagnira, da nema polemike i razmene mišljenja među zaposlenima. S druge strane, ako i ima konflikata u organizaciji, njihov broj ne bi trebalo da bude preteran jer svaki odlazak u krajnost znači istovremeno

dezintegraciju organizacije. Zbog toga se savetuje umereni pristup, tj. ona količina konflikata kojom može uspešno da se upravlja na konstruktivan način i koja omogućava organizaciji da dostigne određeni nivo efektivnosti.

2. MATERIJALI I METODE ISTRAŽIVANJA

Nije neobično da se kompanije i kultura koja vlada u njima povezuju sa njihovim osnivačima i vizijama koje su oni imali dok su stvarali kompanije i sprovodili svoje ciljeve. (Petković, A., ostali, 2008, str.46) Istraživanja koja su se bavila analizom korporativnih kultura u različitim organizacijama, pokazala su da su neke organizacione kulture mogu bolje da podnesu promene i da to ne utiče mnogo da njihov rad i ispunjenje zadatih ciljeva, dok to nije slučaj sa nekim drugim organizacijama. U tom pogledu mogu se definisati „prilagodljive“ i „neprilagodljive“ korporativne kulture koje se razlikuju po osnovnim vrednostima i zajedničkom ponašanju (Kotler, P., Heskett, J., 2008, str. 9).

Razvijena organizaciona kultura je prema Robinsu je u korelaciji sa efikasnošću organizacije i ona:

- upućuje zaposlene kako da se ponašaju,
- sprečava lažna očekivanja,
- ima stabilizatorsku ulogu.

Ako su timovi na pravi način motivisani, poseduju određene i tražene veštine i iskustvo u obavljanju poslova, oni će moći uspešno da se suoče sa brojnim promenama i problemima na koje će svakako naići u svom radu. Dobra međusobna povezanost članova tima pogodovaće da timovi na što bolji način funkcionišu, što će uticati na uspešnije donošenje odluka i savladavanje brojnih prepreka. To svakako ne bi bio slučaj kada bi svi ti ljudi radili nezavisno, bez obzira da sav talenat i znanje koje pojedinačno poseduju (Trifunović, S., i drugi, 2010). Dok se planira treba razmotriti predvidljive karakteristike uspešnih timova. Na kraju krajeva, lider tima će biti odgovoran za sigurnost ostvarenja tih kvaliteta u okviru svog sopstvenog tima (Zigert, V., Lang, L. 2011). Da tim ne bi napravio pogrešan potez, najpre treba prepoznati staze koje vode do neuspeha (Popović, Z., 2018). Postoji prirodna tendencija da timovi postanu veliki, iz dobrog razloga.²¹ Vođa želi da svi oni kojima su važni rezultati tima budu i uključeni u njegov rad. Ipak, ako je previše ljudi u timu, produktivnost i efektivnost će opasti. Dok idealna kombinacija varira u zavisnosti od zadatka tima, svim timovima je potrebna mešavina tehničko-funkcionalne stručnosti (Toljagić-Nikolić, D., i drugi 2011). Dobro upravljanje timom stalno ohrabruje i motiviše članove tima – pokazuje da je ulaganje napora vredno utrošenog vremena (Maksimović, M., 2016).

Konflikt predstavlja oblik odnosa između pojedinaca ili organizacionih jedinica (grupa), u kojima dominira pojava neslaganja, suprotstavljanja i sukoba, ili kada pojedinci ili organizacione jedinice rade jedni protiv drugih (Grinberg, B., Baron, R. A, 2018.) Potrebno je otkriti osnovni razlog konflikta. Horvatin ističe da bi se suočili sa konfliktom, mora stvarno da postoji želja da se otkrije šta ga je izazvalo. I spoljašnji i unutrašnji problemi mogu da se ispolje na razne načine u radnom okruženju. Ako možemo da odredimo pravi razlog ili uzrok konflikta, imamo veće šanse da ga rešimo. Posledice konflikata mogu da budu gledano na individualnom i grupnom nivou pozitivne i negativne (Vujović, S., Radovanović, M., 2014). Posebnu pažnju lideri moraju da posvete postojanju formalnih i neformalnih grupa u organizaciji, kako bi se delovalo na grupu a ne samo na pojedinca u cilju sprečavanja sukoba i konflikata u organizaciji (Stošić Mihajlović, Lj., 2017) Kako će konflikti biti rešeni zavisi od toga na koji način se oni ispoljavaju, kao i koji tip konflikta je u pitanju. Konflikti treba da se rešavaju na primeren način, kako bi se podstakli pozitivni efekti. Način na koji se pristupi rešavanju konflikta pokazaće da li će konflikt potpuno rešen ili samo će biti samo delimično rešen ili možda njegovo rešavanje odloženo za neko drugo vreme (Lekić, S., Mandić, S.,2012).

Istraživanje na temu položaja, mesta, uloge i značaja rukovodioca kod upravljanja konfliktima u timu, sprovedeno je na anketiranjem zaposlenih koji su poslovno angažovani u MUP-u Srbije. Ispitivani su njihovi stavovi o međuljudskim odnosima, o nastanku, prirodi i mogućem upravljanju konfliktnim situacijama u timu. Očekivanja od ove ankete su da obezbedi odgovore, odnosno da pomogne rukovodiocima u MUP-u da efikasno i efektivno upravljaju konfliktima koji redovno nastaju u timskom radu, sa ciljem očuvanja i unapređenja dobre organizacione kulture. Istraživanje je sprovedeno u početkom godine, na reprezentativnom uzorku od 30 osoba. Anketiranje je sprovedeno tako što je anketa slata putem Interneta, a anketirani su odgovarali na pitanja iz ankete. Anketa sadrži 20 pitanja, od kojih su sva pitanja formulisana tako da se odgovori pružaju preko već ponuđenih odgovora, odnosno obeležavanjem odgovora za koje ispitanivi veruju da najviše odgovara njihovim stavovima. Okvirni plan istraživanja se zasnivao na ispitivanju stilove upravljanja konfliktima koje najviše primenjuju zaposleni u MUP-u Srbije, i na koji način pristupaju svakom od uočenih problema. U obradi anketa korišćen je softver za statističku analizu prikupljenih odgovora.

Hipoteze od kojih se u istraživanju krenulo su definisane na sledeći način:

H1: *Konflikti su neizbežan pratilac svakodnevnog poslovanja.*

H2: *Konflikt nije moguće rešiti ako među zaposlenima nema saradnje i razmene informacija.*

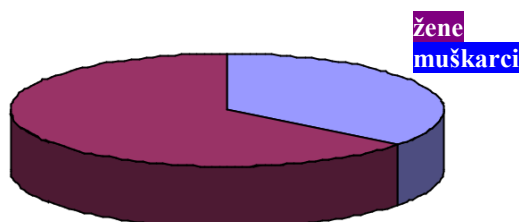
H3: *Organizaciona kultura olakšava proces kompromisnog rešavanja konflikata.*

Izbor metoda koji je korišćen u ovom radu određen je prirodom problema i ciljem istraživanja. U radu se koristi desc ili istraživanje za stolom, kao i empirijski metodi analize. U skladu sa temom rada, proučena je referentna literatura iz oblasti operativnog menadžmenta, organizacione kulture i upravljanja ljudskim resursima, kao i upravljanja konfliktima u organizaciji.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

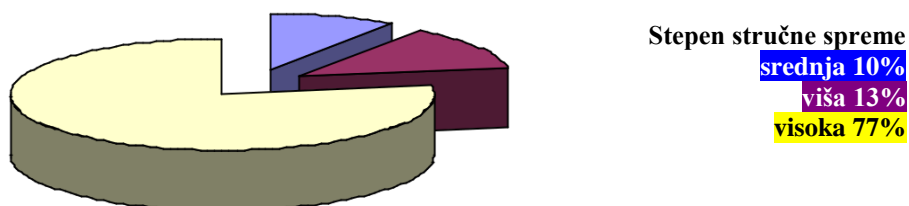
Na osnovu istraživanja iz obradjene ankete biće prikazani najznačajniji rezultati. Istraživanje u većoj meri obuhvata žene, njih 20, odnosno 65%, dok je među anketiranim muškarcima njih 10, odnosno 35%.

Grafik 1. Pol ispitanika



Prema rezultatima ankete koji su vezani za obrazovanje, najviše je zastupljeno fakultetski obrazovanih zaposlenih, njih 77%, a 13% zaposlenih ima višu stručnu spremu, dok je sa srednjom školom 10% ispitanih, odnosno troje ljudi, što pokazuje da je najveći broj ispitanika visoko obrazovan pa se može smatrati da se zaključci koji su izneseni u anketi mogu smatrati reprezentativnim.

Grafik 2. Stepen stručne spreme



Sa stanovišta radnog isustva, odnosno godina radnog staža, procenat najiskusnijih ujedno i najmanji 10% ima radno iskustvo veće od 30 godina, 13% je sa iskustvom od 20-30 godina, 23% radi u proseku između 10-20 godina, dok je najveći broj zaposlenih u grupi onih čije radno iskustvo nije veće od 10 godina, a njih je 54%. Ovaj podatak, kada se upoređi sa stepenom stručne spreme, gde su u većini fakultetski obrazovani zaposleni, upućuje na zaključak da su u resoru MUP-a Srbije uglavnom zaposleni mlađi kadrovi, sa visokim obrazovanjem, a manjim radnim iskustvom.

Nakon upoznavanja sa ispitanicima i njihovim osnovnim podacima, istraživanje je nastavljeno u smeru upoznavanja sa organizacionom kulturom u MUP-u i ispitivanjem odnosa među zaposlenima, odnosno, da li i kako međusobni odnosi utiču na zajednički rad. Prema istraživanju, ispitanici se u velikoj većini slažu da je u organizaciji prisutna dobra atmosfera, što tvrdi njih 68% koji se uglavnom slažu i njih 3% koji se u potpunosti slažu, što je u zbiru dosta visok i ohrabrujući procenat, dok sa druge strane 13% ispitanika se uopšte ne slaže sa ovom konstatacijom, a 16% se uglavnom ne slaže. Negativni procenti govore da postoje određeni konflikti koji remete radnu atmosferu.

U nastavku istraživanja zaposleni su ocenjivali kakvu saradnju imaju sa kolegama. Njih 26% se potpuno slaže sa konstatacijom da imaju odličnu saradnju sa kolegama, dok ih u tome podržava i velika većina kolega, 71%, koji se uglavnom slažu, dok je jako mali procenat onih koji misle da nemaju odličnu saradnju sa kolegama, njih 3% odnosno samo jedan ispitanik. Iz ovih odgovora može se zaključiti da je saradnja među kolegama uspešna, a da na lošu atmosferu mogu da utiču možda odnosi na relaciji zaposleni-pretpostavljeni.

Na pitanje "Da li često upadaju u konflikte sa drugima?", 55% ispitanika izjasnilo se da to čini u retkim situacijama, a 39% njih da to čine samo ponekad, a to je u ukupnom zbiru skoro 95% ispitanika, što govori o tome da konfliktne situacije nisu nešto što je uobičajeno za ovu organizaciju kao deo poslovne kulture. Na to treba dodati i procenat onih koji nikad ne ulaze u konflikte, njih 3%, kao i isti procenat onih koji često ulaze u konflikte, a zapravo tako se izjasnila samo jedna osoba. Nije isključeno da ta zaposleni koji retko ulaze u konflikte upravo to čine samo sa istom osobom.

4. DISKUSIJA

Organizaciona kultura je nekad snažniji element kontrole ponašanja zaposlenih u odnosu na direktan nadzor ili formalne propise. Formalna pravila ponašanja i direktna kontrola najčešće daju suprotne efekte. Nizak stepen

kulture i nedovoljna upućenost u ljudima budi revolt i otpor. U takvom okruženju zaposleni krše pravila ponašanja, discipline, nisu zadovoljni, jer ta pravila u stvari doživljavaju kao spoljna ograničenja njihovog ponašanja. Nametanjem određenih kulturnih vrednosti ljudi se usmeravaju da misle i osećaju na određen način, a da to čak i ne primećuju, što eliminiše mogućnost nezadovoljstva i probleme protiv takvog ograničenja njihove slobode. Najčešći uzrok nastanka konflikta u organizacijama je različit i nepodudarajući stav od koga ljudi polaze u razumevanje sveta. Konflikte izazivaju različite pretpostavke, verovanja, potrebe, želje, ciljevi i aktivnosti. Organizaciona kultura smanjuje mogućnosti konflikta ili njihovo brže prevazilaženje. Jačanjem organizacione kulture smanjuje se mogućnost nastanka konflikta, brže rešavanje konflikta. Smanjenjem vremena i energije koja se gubi u neproduktivne svrhe organizaciona kultura poboljšava efikasnost organizacije.

Dobra i vešta komunikacija se pokazala od izuzetne važnosti kod pojave konfliktnih situacija među ljudima u organizacijama. Konflikta mogu dovesti do veoma stresnih situacija, međutim ako se njima na pravilan način upravlja i ako postoji mogućnost da se prevaziđu, onda je to dobar put ka uspešnom rešenju neke neprijatne situacije. Da bi organizacija zadovoljno poslovala i bila uspešna na svim poljima svog delovanja, potrebno je da zaposleni dele njenu viziju i veruju u strateške ciljeve koji su postavljeni, kao i da se sami pobrinu, da ono što su zamislili, uspešno i ostvare. Zbog toga je potrebno da se na vreme prepozna konflikt i njegovi uzroci i da se pravilnim upravljanjem postigne da konflikt ne pređe u još ozbiljniju fazu, tj. da se ne zaoštri, što bi dalju saradnju u još većoj meri otežalo. Ako se na pravi način sagledaju sve razlike i razmimoilaženja koja nastaju zbog različitih stanovišta, i ako se primene adekvatne aktivnosti kako bi se ti konflikti razrešili, onda razlike mogu da se preokrenu u smeru u kom će se delovati na način da se odnosi unapređuju i da se problemi brže rešavaju. Zaposleni treba da se potrudite da konflikt nikad ne preraste u nešto što će predstavljati glavnu prepreku u obavljanju aktivnosti i potrebno je da održe konflikt u što je moguće manjoj meri. Konflikta nisu strani bilo kojoj organizaciji, bilo da je reč o velikoj kompaniji, nevladinoj organizaciji, političkoj stranci ili običnoj grupi ljudi okupljenih oko neke zajedničke stvari. Zbog toga je potrebno na pravi način mapirati konflikt i potruditi se da se konfliktom što bolje upravlja i iznađe rešenje koje je prihvatljivo za sve strane. U istraživanju, utvrđeno je da su konflikti stalna pojava u ovoj organizaciji. Zaključuje se da ispitanici ne vole da raspiruju konflikt ako do njega dođe, već se trude da na miran način, ukoliko je moguće, reše nastale probleme. Saradnja među kolegama je uvek najbolje rešenje, kojim se postižu najbolji rezultati i gradi dobra organizaciona kultura. Očigledno je da ispitanici smatraju da nije preporučljivo istrajavati u nekim od svojih ideja i zamisli ukoliko se većina ostalih kolega sa time ne slaže. Takođe, ispitanici se nose mišlju da su konflikti sastavni deo poslovanja neke organizacije, ali da nisu nerešivi i da ne treba da predstavljaju prepreku daljim odnosima.

Čak 90% ispitanika nemaju potrebu da njihova reč bude poslednja, što dovoljno govori da su spremni da saslušaju i druge i da uvažavaju tuđe mišljenje. U pogledu postavljenih hipoteza, slobodno se može potvrditi glavna hipoteza istraživanja da su *“konflikti neizbežan proces svakodnevnog poslovanja u kompaniji”*. Svi odgovori na postavljena pitanja upućuju na to da konflikti postoje, a da se zaposleni trude da ih na odgovarajući način reše.

Hipoteza da *“ukoliko među zaposlenima nema saradnje i razmene informacija, ni konflikt nije moguće rešiti na obostrano zadovoljstvo, može delimično da bude prihvaćena s obzirom da se po odgovorima ispitanika iz istraživanja utvrdilo da je preovlađujući način na koji se ispitanici trude da upravljaju nekim konfliktom, postizanje kompromisa i izbegavanje, a da je saradnja uvek dobrodošla ukoliko je i druga strana u sukobu spremna da je prihvati i založi se za nju. Hipoteza da se “samo dominacijom i nadmetanjem tokom konflikta mogu ostvariti zacrtani ciljevi”* takođe može potvrđena, jer su je ispitanici prihvatili sa velikom dozom rezerve, ne isključuju nadmetanje kao stil upravljanja konfliktima, ali se veliki deo ispitanika izrazio da bi to učinili ponekad, ako bi sva prethodna rešenja bila iscrpljena ili ako bi se našli u situaciji da su njihovi ciljevi ugroženi. I poslednja hipoteza može u potpunosti da bude potvrđena, da se *“izbegavanjem konflikata i pravljenjem kompromisa čuvaju dobri odnosi u organizaciji”*. Ispitanici se u potpunosti slažu sa ovom konstatacijom, što su i naveli u svojim odgovorima, i način na koji bi najradije rešili konflikt jeste kompromis. S druge strane, izbegavanje konflikta nije uvek poželjno, jer menadžment nema uvid u to koji zaposleni su više orijentisani ka napretku organizacije, ko se više zalaže za svoje ideje i sprovođenje vizije. Može se reći na kraju da za ovu organizaciju konflikt nije prvo rešenje za kojim će se potezati i mogućnost na koji se mogu rešavati određeni sporovi među zaposlenima. Pre se može reći da su zaposleni čvrsto opredeljeni da na miran način, razmenom ideja i informacija, prihvatanjem tuđih stavova, ako ih procene ispravnim učine sve da održe pozitivan nivo organizacione kulture i spreče nastanak bilo kakvog konflikta.

5. ZAKLJUČAK

Da bi organizacija zadovoljno poslovala i bila uspešna na svim poljima svog delovanja, potrebno je da zaposleni dele njenu viziju i veruju u strateške ciljeve koji su postavljeni, kao i da se sami pobrinu, da ono što su zamislili, uspešno i ostvare. Razlike koje postoje među ljudima mogu biti brojne, svako ima svoje ciljeve, načine na koje želi da ih ostvari, ljudi različito razmišljaju o pojedinim stvarima, različito ocenjuju jedni druge. Iako bi sve razlike

trebalo da budu neki spoj koji će zaposlene opredeliti da još više zajedno saradjuju i unapređuju svoje vidike, u praksi se dešava obično suprotno, različita mišljenja se sukobljavaju.

Zbog toga je potrebno da se na vreme prepozna konflikt i njegovi uzroci i da se pravilnim upravljanjem postigne da konflikt ne pređe u još ozbiljniju fazu, tj. da se ne zaoštri, što bi dalju saradnju u još većoj meri otežalo. Ako se na pravi način sagledaju sve razlike i razmimoilaženja koja nastaju zbog različitih stanovišta, i ako se primene adekvatne aktivnosti kako bi se ti konflikti razrešili, onda razlike mogu da se preokrenu u smeru u kom će se delovati na način da se odnosi unapređuju i da se problemi brže rešavaju.

Zaposleni treba da se potrude da konflikt nikad ne preraste u nešto što će predstavljati glavnu prepreku u obavljanju aktivnosti i potrebno je da održe konflikt u što je moguće manjoj meri. Konflikti nisu strani bilo kojoj organizaciji, bilo da je reč o velikoj kompaniji, nevladinoj organizaciji, političkoj stranci ili običnoj grupi ljudi okupljenih oko neke zajedničke stvari. Zbog toga je potrebno na pravi način mapirati konflikt i potruditi se da se konfliktom što bolje upravlja i iznađe rešenje koje je prihvatljivo za sve strane.

LITERATURA

- Grinberg, B., Baron, R. A., Ponašanje ljudi u organizacijama, Želnid, Beograd, 1998, str. 389.
- Kotter, J., Heskett J. (2010). *Corporate culture and performanse*, New York: Free Press, str. 9
- Lekić, S., Mandić, S., (2012), *Poslovne komunikacije*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 141.
- Maksimović, M., (2006), *Timski rad u novom milenijumu*, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 113.
- Mladenović, M., (2011), *Timske bolesti*, časopis Profit. Dostupno na: http://www.hart.rs/downloads/clanak_timske_bolesti.pdf (Pristup: 05.02.2015)
- Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2018) „*Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 46.
- Popović, Z., *Timski rad: izgradnja timova visokih performansi*, Regionalna privredna komora, Novi Sad, 2008, str.42
- Robbins, S. P., (2018), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, str. 121.
- Stošić Mihajlović, Lj. (2017) *Organizacija proizvodno poslovnih Sistema*, VŠPSS; Vranje, str. 128.
- Toljaga-Nikolić, D., Čolić, V., Tomić, M., Dragomanović, N., (2011), *Menadžer i poboljšanje efikasnosti tima*, Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, VIII Skup privrednika i naučnika, str. 22.
- Trifunović, S., Kovacs, E., Skorup, A., Skorup, S., (2010), *Timski menadžment i novi duh tolerancije u svetu rada*, Međunarodna naučna konferencija – Menadžment 2010, Kruševac,
- Vidović, S., Radovanović, M., (2014), *Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima*, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 27.
- Zigert, V., Lang, L., *Rukovođenje bez konflikata*, Centar za organizaciju, razvoj i menadžment, Beograd, 2011, str. 164