



Ljubomir Đ. Barović

**ŽIVOTNI CIKLUSI PREDUZEĆA I
REŠAVANJE KONFLIKATA PRIMENOM
MEDIJACIJE**

doktorska disertacija

Beograd, 2014.

FACULTY OF APPLIED MANAGEMENT, ECONOMICS
AND FINANCE

Ljubomir Đ. Barović

**THE LIFE CYCLES OF AN
ENTERPRISE AND CONFLICT
RESOLUTION USING MEDIATION**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2014.

Mentor: **prof. dr Jugoslav Radulović**
Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije.
Beograd

Članovi komisije:

1. **Predsednik: Prof.dr Branislav Jakić**, redovan profesor za užu naučnu oblast Opšti menadžment, Fakulteta za primenjeni menadžment, ekonomiju I finansije; Univerzitet Privredna Akademija Novi Sad

2. **Mentor: Prof. dr Jugoslav Radulović**, vanredni profesor za užu naučnu oblast Projekt menadžment, Fakulteta za primenjeni menadžment, ekonomiju I finansije; Univerzitet Privredna Akademija Novi Sad

3. **Član: Doc.dr Miodrag Zlatković**, docent za užu naučnu oblast Ekonomija I finansije, Fakulteta za turizam I hotelijerstvo u Vrnjačkoj Banji; Univerziteta u Kragujevcu

Datum odbrane rada: _____

Supervisor: **Prof. Jugoslav Radulović, Ph.D.**
Faculty of applied management, economics and finance.
Belgrade

**Members of the
commission:**

1. **Prof. Branislav Jakić, Ph.D, president of the commission**
Faculty of applied management, economics and finance.
Belgrade

2. **Prof. Jugoslav Radulović, Ph.D., supervisor**
Faculty of applied management, economics and finance.
Belgrade

3. **Miodrag Zlatković, Ph.D, member**
Faculty of hotel managemant and torurism, University of
Kragujevac – Vrnjci Spa

**Date of defence of
work :** _____

ŽIVOTNI CIKLUSI PREDUZEĆA I REŠAVANJE KONFLIKATA PRIMENOM MEDIJACIJE

Cilj doktorske disertacije **Životni ciklusi preduzeća i rešavanje konflikata primenom medijacije** jeste da utvrdi da li u Srbiji postoje razlike u vrstama konflikata, poredeći preduzeća u različitim fazama životnog ciklusa, a zatim da, kroz procenu efekata konflikata od strane samih radnika, ponudi medijaciju kao jedan od načina rešavanja konflikata. Medijacija u ovom radu je razmotrena kao mogućnost upravljanja konfliktima i kao preduslov za prevazilaženje negativnih efekata konflikata, koji bi mogli da dovedu preduzeće do propadanja. Upravo zato što je medijacija u Srbiji relativno nova, a njena efikasnost se najčešće ilustruje kroz njenu primenu u rešavanju sudskih sporova, procena za potrebom medijacije u konfliktima u preduzeću bila bi osnova za dalji razvoj medijacije u ovoj sferi primene.

Rad pokušava da popuni prazninu u postojećem istraživačkom fondu i naučnom znanju uopšte, kad je reč o ovoj tematici. Naime, istraživanja vezana za konflikte u različitim fazama životnog ciklusa firme gotovo da ne postoje. Polazeći od Adižesove teorije koja je nastala na uzorku razvijenog kapitalizma, radna hipoteza ovog istraživanja, koja bi bila potvrđena ili osporena, bila bi - da li će se u Srbiji, kao zemlji u tranziciji, sa nestabilnim vlasničkim odnosima, visokom socijalnom nesigurnošću i najvećom stopom nezaposlenosti u regionu, desiti karakteristični konflikti po fazama životnog ciklusa preduzeća.

Istraživanjem se pokušalo utvrditi da li postoje odnosi uslovljavanja ili uzročnosti između faza u kojima se preduzeće nalazi i konflikata u tom razvojnom periodu, ispitujući preduzeća sa različitom vlasničkom strukturom, a polazeći od Adižesovih teorijskih postavki o fazama životnog ciklusa i specifičnim konfliktima u svakoj od faza.

Ako posmatramo radnu organizaciju i interakciju njenih članova, jasno je da svaki konflikt može ometati grupne procese i stvoriti neprijateljsku klimu u kojoj članovi grupe ne žele ili ne mogu da rade jedni sa drugima u postizanju ciljeva te organizacije.

Nerešeni sukobi imaju tendenciju da prerastu u veće sukobe, a što više rastu, veća je šansa da se nakupi još više problema.

Organizacije imaju životne cikluse isto kao živi organizmi: prolaze kroz različite faze i, baš kao i živi organizam, preduzeće se rađa, raste, sazreva i (eventualno) umire. Međutim, za razliku od promena koje se dešavaju živim organizmima, organizacione promene su uzrokovane internim uzrocima, odnosno unutrašnjom dinamikom, što je posledica nestabilnosti samog preduzeća ili okoline u kojoj preduzeće funkcioniše. Zbog toga su transformacija organizacije i adekvatno reagovanje na turbulencije - uslov rasta i razvoja preduzeća, njegovog oporavka i opstanka.

Pri određivanju životnih ciklusa preduzeća različiti autori nude različite teorije, a samim tim i različit broj faza tog životnog ciklusa. U radu se polazi od Adižesove teorije, koja daje čak 10 faza životnog ciklusa. Upravljanje prema životnom ciklusu preduzeća Isaka Adižesa jeste organistički pristup izučavanju organizacionih sistema. On je dao nov pristup shvatanju preduzeća i njegovo shvatanje je ne samo prihvaćeno na teorijskom planu već pokazuje i značajne praktične rezultate.

Adižes je ustanovio paralelu između živih bića i organizacija po tome što se vremenom menjaju, prilagođavaju, evoluiraju, a one koje u tome ne uspeju, na kraju umiru. Da bi organizacija opstala, mora dostići Top formu i zadržati se u njoj. Svaki period životnog ciklusa ima određene karakteristike po kojima se utvrđuje u kojoj fazi se nalazi organizacija, iz čega sledi da će i konflikti unutar firme biti, vremenom, različiti.

Istraživanje je sprovedeno u osam preduzeća, različitih prema delatnosti, vlasničkim odnosima, kvalifikacionoj, obrazovnoj i starosnoj strukturi. Prilikom istraživanja korišćena je metoda ispitivanja reprezentativnog uzorka - anketiranjem pomoću upitnika koji sadrži 15 pitanja sa potpitanjima.

Osnovni metodološki plan istraživanja je zasnovan na korelaciji između opštih promenljivih o stručnoj spremi, radnom stažu, obrazovanju, polu, vrsti zaposlenja (nezavisne promenljive) i zadovoljstva poslom, nagrađivanjem rada, odnosima sa kolegama i rukovodiocima i razlozima za nastajanje konflikata (zavisne promenljive).

Takođe je izračunata korelacija između rezultata slaganja sa pojedinim stavovima. Znači, osnovni metodološki plan je zasnovan na korelacionoj studiji o mogućim povezanostima uslovno-nezavisnih sa uslovno-zavisnim promenljivima, sa izdvajanjem glavnih faktora koji utiču na pojavu i način rešavanja konflikta i dovođenje u vezu nezavisnih promenljivih sa zavisnim promenljivim.

Rezultati istraživanja pokazuju da na pojavu konflikata utiču snaga firme, broj zaposlenih, delatnost preduzeća, vlasnička struktura, prosečna zarada sa jedne strane i starosna i obrazovna struktura zaposlenih i dužine radnog staža, sa druge strane. Istraživanje je pokazalo da uzroci konflikata zavise od životne faze preduzeća i da su u različitim fazama životnog ciklusa preduzeća razlozi za nastanak konflikata različiti, što i proističe iz Adizesove teorije o životnim ciklusima preduzeća. Stavovi o efektima konflikata zavise od karakteristika zaposlenih: od njihove starosne i obrazovne strukture, kao i dužine radnog staža. Istraživanje je pokazalo i to da stavovi o načinu rešavanja konflikta zavise od karakteristika zaposlenih, odnosno, način rešavanja konflikata zavisi od starosne i obrazovne strukture zaposlenih, kao i dužine radnog staža ispitanika.

Zaključak je da smo potvrdili da se zakonitosti životnih ciklusa preduzeća, koje je uočio Adizes u zemljama razvijenog kapitalizma, odnose i na preduzeća u Srbiji. Potvrđena je povezanost faza životnog ciklusa preduzeća sa konfliktima koji se u njima javljaju, što dalje omogućava njihovo predviđanje, rano otkrivanje i pravovremeno intervenisanje primenom medijacije. Nažalost, i pored prednosti koje medijacija nudi, pre svega u rešavanju konflikata ali i u prevenciji starenja preduzeća, istraživanjem smo potvrdili činjenicu da veliki broj zaposlenih nema osnovna znanja o tome šta je to medijacija.

Ključne reči: konflikti, medijacija, faze životnog ciklusa, upravljanje, organizacija, mobing.

THE LIFE CYCLES OF AN ENTERPRISE AND CONFLICT RESOLUTION USING MEDIATION

The aim of the doctoral dissertation life cycles of companies and conflict resolution using mediation is to determine whether there are differences in Serbia in the types of conflicts, comparing companies in different stages of the life cycle, and then, through the assessment of the effects of conflict by the workers themselves, offer mediation as a ways of resolving conflicts. Mediation in this paper is considered as a way to manage conflict as a precondition for overcoming the negative effects of conflicts, which could lead to the collapse of the company. Just as mediation in Serbia is relatively new, and its effectiveness is often illustrated through its application in solving legal disputes, assessment of the need for mediation in conflicts in the company would be the basis for further development of mediation in this field of application.

The paper tries to fill the gap in the existing research and fund scientific knowledge in general, when it comes to this subject. The research related to conflicts in different phases of the life cycle of companies simply does not exist. Starting from Adizes theory that emerged in a sample of advanced capitalism, the working hypothesis of this study, which would be confirmed or disputed whether it would be in Serbia, a country in transition, with unstable relations of ownership, high social insecurity and the highest unemployment rate in the region, to find the typical conflicts across the life cycle stages of enterprises.

The study attempted to determine whether there are relationships or causality between the conditioning phase in which the company is located and conflict in the development period, examining companies with different ownership structure, based on the theoretical foundations of Adizes theory phases of the life cycle and specific conflicts at each stage.

If we look at their organization and interaction of its members, it is clear that every conflict can interfere with the group process and create a hostile environment in which group members do not want or cannot work with each other to achieve the goals of the

organization. Unresolved conflicts have a tendency to escalate into a larger conflict, and the more they escalate, the better the chance to accumulate more problems.

Organizations have life cycles just like living organisms, passing through various stages and, like a living organism, the company is born, grows, matures and eventually dies. However, in contrast to the changes that occur in living organisms, organizational changes are caused by internal causes, or internal dynamics, which are a consequence of the company's instability or the environment in which the company operates. Therefore, the transformation of the organization and adequate response to the turbulent condition of growth and development of enterprises, is their recovery and survival.

In determining the life cycles of different companies different authors offer different theories and therefore the number of different stages of the life cycle. The paper starts with Adizes theory, which provides up to 10 stages of life cycle. Managing the life cycle of companies by Isaac Adizes is the study of organizational systems. He gave a new approach to the understanding of the company and his insight is not only accepted at the theoretical level, but shows significant practical results. Adizes has found parallels between living organisms and organizations in that they change over time, adapting, evolving, and those that fail, eventually die. For an organization to survive, it has to reach top form and retain it. Each period of the life cycle has specific characteristics that determine in what stage is the organization, which implies that the conflicts within the firm change over time.

The research was conducted in eight companies, of different functions, various ownership structures, qualification, educational and age structure. During the research a method of testing a representative sample survey using a questionnaire was used containing 15 questions with sub-questions.

The basic plan of the research methodology is based on the correlation between the general variables of the level of education, work history, gender, employment type (independent) and job satisfaction, relationships with colleagues and managers, and the reasons for the occurrence of conflicts (the dependent variable). Also calculated was the

correlation between the results of agreement with certain views. So, the basic methodological plan is based on the correlative study on the possible connection of the conditionally independent with the conditionally dependent variable, with the separation of the major factors that influence the occurrence and the way to resolve the conflict and to relate the independent variables to the dependent variable.

The results show that the occurrence of conflicts is affected by the strength of the company, number of employees, business enterprises, ownership structure, the average salary on the one hand and age and educational structure of employees and length of service, on the other hand. Research has shown that the causes of conflict vary by life stage of the companies and various stages of the company life cycle are reasons for the development of different conflicts, which stems from the Adizes theory of the life cycles of companies. The views on the effects of conflict depend on the characteristics of employees: from their age and educational background, and length of service. The study also found that views on how to resolve the conflict depends on the characteristics of employees or, method of conflict resolution depends on the age and educational structure of employees, as well as the length of service of the respondents.

The conclusion is that we have verified that the legality of the life cycle of companies, identified by the Adizes in advanced capitalism, also reflect on companies in Serbia. Confirmed is the association phase of the life cycle of companies with conflicts that occur in it, which further makes predicting possible, early detection and timely intervention using mediation. Unfortunately, despite the benefits that mediation offers, especially in the resolution of conflicts and in the prevention of company aging, by researching we have confirmed the fact that many employees lack basic knowledge about what is mediation.

Keywords: conflict, mediation, life cycle phases, management, organization, mobbing, roles and skills of mediators, power, communication, decision-making.

SADRŽAJ:

	SAŽETAK	I
	ABSTRACT	IV
	SADRŽAJ	VII
	POPIS SLIKA	X
	POPIS TABLICA	XIV
1.	UVOD	1
	1.1 Uvod	1
	1.2. Cilj rada	2
	1.3. Struktura rada	3
	1.4. Cilj istraživanja	7
	1.5. Hipoteze i njihova upotreba kroz methodske postupke	9
	1.6. Metode istraživanja	11
	1.7. Očekivani doprinos	12
2.	OSNOVE ISTRAŽIVANJA KONFLIKTA U REALNOM SISTEMU	14
	2.1. Formulacija problema	14
	2.1.1. Naučni i društveni značaj istraživanja	16
	2.1.2. Dosadašnja istraživanja	18
	2.2. Predmet istraživanja	19
	2.2.1. Teorijsko i empirijsko određenje predmeta	19
	2.2.2. Operacionalno određivanje pojmova	20
	2.3. Način istraživanja	23
	2.3.1. Uzorak istraživanja	23
	2.3.2. Nezavisne promenljive	24
3.	RAZVOJ PREDUZEĆA	27
	3.1. Faze životnog ciklusa preduzeća	29
	3.1.1. Početna faza: rađanje preduzeća	32
	3.1.1.1. Problemi u fazi odojčeta	35
	3.1.2. Faza rasta	38
	3.1.2.1. Go-go faza	40
	3.1.2.1.1. Krize i problemi go-go faze	42
	3.1.2.2. Faza adolescencije	47
	3.1.2.2.1. Problemi adolescencije	51
	3.1.3. Vrhunac – top forma	55
	3.1.3.1. Problemi u top formi	57

	3.1.4. Faza starenja ili opadanja	59
	3.1.4.1. Faza aristokratije	60
	3.1.4.2. Faza rane birokratije	65
	3.1.4.3. Faza birokratije	67
	3.1.5. Faza obnove - preporoda	69
	3.1.6. Smrt	70
4.	PRIRODA KONFLIKTA I KAKO GA KANALISATI	74
	4.1. Vrste konflikata	76
	4.2. Tipovi konflikata	82
	4.3. Efekti konflikata	83
	4.4. Postupci sa konfliktima	88
	4.4.1. Dinamika konflikata	88
	4.4.2. Faze konflikata	88
	4.4.3. Eskalacija konflikata	91
	4.4.4. Rešavanje konflikata	94
	4.4.5. Postupci upravljanja konfliktima	95
	4.5. Mogući izvori konflikata u organizacijama	99
5.	KONFLIKTI U ŽIVOTNIM CIKLUSIMA PREDUZEĆA	107
	5.1. Konflikti u ranim fazama životnog ciklusa	107
	5.2. Konflikti u fazama rasta organizacije	108
	5.3. Konflikti u fazama opadanja	109
6.	EFIKASNOST, NAČIN ODVIJANJA I OBLAST PRIMENE MEDIJACIJE	113
	6.1. Medijacija u konfliktima između poslovnih partnera	122
	6.2. Medijacija u praksi	123
	6.3. Studije slučaja	123
	6.3.1. Slučaj vertikalnog konflikta	123
	6.3.2. Slučaj horizontalnog konflikta	124
	6.3.3. Slučaj konflikta interesa	126
	6.3.4. Slučaj konflikta starosedelaca i novog kadra	127
	6.3.5. Slučaj konflikta u partnerskim odnosima	127
	6.3.6. Slučaj konflikta u timu	128
	6.3.7. Slučaj konflikta kao posledica nesporazuma	129
	6.3.8. Slučaj konflikta zbog reorganizacije	130
	6.3.9. Slučaj konflikta zbog nedostatka timskog rada	131
	6.4. Medijacija – neformalni pristup rešavanja konflikata	137
	6.5. Medijacija u preduzećima u Srbiji	138

	6.5.1. Primena medijacije u Privrednoj komori Srbije (PKS)	139
	6.6. Mobing kao vid konflikta u preduzećima	145
	6.6.1. Postupci i faze mobinga	146
	6.6.2. Učestalost mobinga i njegove posledice	148
	6.6.3. Medijacija u slučajevima mobinga i zlostavljanja na radu	152
7.	ISTRAŽIVANJE, ANALZA I PRIKAZ REZULTATA	154
	7.1. Provođenje istraživanja u realnim uslovima	166
	7.1.1. Istraživanje realnih uslova	166
	7.1.2. Istraživanje uslova rada u organizacijama u različitim fazama životnog ciklusa preduzeća	189
	7.1.2.1. Zaključak istraživanja o uslovima rada u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi	196
	7.1.3. Korelacija	198
	7.1.4. Faktorska analiza	211
	7.1.5. Uzroci konflikta i načini njihovog rešavanja	215
	7.1.6. Nalazi istraživanja	225
8.	ZAKLJUČAK	226
	LITERATURA	229
	PRILOZI	241
	BIOGRAFIJA AUTORA	249

Pregled slika

Slika 2.4.4.1. Korporativni životni ciklus (Adizes, 2004.)

Slika 3.1.1. Adižesov model životnog ciklusa preduzeća ([Adižes, I.](#), 2009).

Slika 3.1.6.1. Faze rasta i moguće alternative ([Adižes, I.](#), 2009).

Slika 4.1.1. Osnovni nivoi konflikata u organizacijama

Slika 4.1.2. Prikaz organizacionih konflikta

Slika 4.1.3. Tomasov model organizacionog konflikta

Slika 4.3.1. Pozitivni efekti konflikata

Slika 4.4.2.1. Faze stvaranja konflikta u organizaciji (Robbins S., 2003.)

Slika 4.5.1. Dvodimenzionalni model stilova ponašanja u konfliktima (Rahim M. A., 1992.)

Slika 6.1. Proces izgradnje i testiranja hipoteze kroz koji prolazi medijator

Slika 6.2. Polje konflikata – uzroci i intervencije

Slika 7.1. Starosna struktura zaposlenih

Slika 7.2. Stepen obrazovanja zaposlenih

Slika 7.3. Dužina radnog staža

Slika 7.4. Staž zaposlenih u trenutnoj firmi

Slika 7.5. Vrsta zasnovanog radnog odnosa

Slika 7.6. Faza životnog ciklusa firme

Slika 7.7. Delatnost firme

Slika 7.8. Primanja zaposlenih

Slika 7.9. Vlasnik firme

Slika 7.10. Pol

Slika 7.11. Broj ispitanika po radnim organizacijama

Slika 7.1.1.1. Zadovoljstvo poslom u odnosu na primanja

Slika 7.1.1.2. Klaster dijagram zadovoljstva poslom u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.3. Klaster dijagram zadovoljstva uslovima posla u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.4. Klaster dijagram zadovoljstva nagrađivanjem u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.5. Klaster dijagram zadovoljstva odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.6. Klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.7. Klaster dijagram zadovoljstva sadržajem posla u zavisnosti od primanja

Slika 7.1.1.8. Klaster dijagram zadovoljstva nagradom za rad u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.9. Klaster dijagram zadovoljstva uslovima posla u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.10. Klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima u zavisnosti od vlasnika firme

Slika 7.1.1.11. Vrsta zaposlenja i odnosi na poslu

Slika 7.1.1.12. Zadovoljstvo sadržajem posla u zavisnosti od delatnosti

Slika 7.1.1.13. Zadovoljstvo uslovima posla u zavisnosti od delatnosti

Slika 7.1.1.14. Zadovoljstvo nagrađivanjem rada u zavisnosti od delatnosti

Slika 7.1.1.15. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od delatnosti

Slika 7.1.1.16. Zadovoljstvo sadržajem posla u zavisnosti od vlasnika

Slika 7.1.1.17. Zadovoljstvo uslovima posla u zavisnosti od vlasnika

Slika 7.1.1.18. Zadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od vlasnika

Slika 7.1.1.19. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od vlasnika

Slika 7.1.1.20. Zadovoljstvo nagrađivanjem rada u zavisnosti od vlasnika

Slika 7.1.1.21. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od pola.

Slika 7.1.1.22. Zadovoljstvo sadržajem posla u zavisnosti od radnog staža

Slika 7.1.1.23. Zadovoljstvo nagrađivanjem u zavisnosti od radnog staža

Slika 7.1.1.24. Zadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od radnog staža

Slika 7.1.1.25. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od radnog staža

Slika 7.1.1.26. Zadovoljstvo sadržajem posla u zavisnosti od vrste zaposlenja

Slika 7.1.1.27. Zadovoljstvo uslovima posla u zavisnosti od vrste zaposlenja

Slika 7.1.1.28. Zadovoljstvo nagrađivanjem u zavisnosti od vrste zaposlenja

Slika 7.1.1.29. Zadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od vrste zaposlenja

Slika 7.1.1.30. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od vrste zaposlenja

Slika 7.1.1.31. Da li je za rešavanje konflikta potrebna „treća strana“

Slika 7.1.1.32. Da li bi za rešavanje konflikta koristila medijacija

Slika 7.1.2.1. Zadovoljstvo poslom u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Slika 7.1.2.2. Zadovoljstvo uslovima u kojima se radi (opremljenost radnog mesta, radno vreme i sl)

Slika 7.1.2.3. Zadovoljstvo nagrađivanjem rada u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Slika 7.1.2.4. Zadovoljstvo odnosima sa kolegama u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Slika 7.1.2.5. Zadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Slika 7.1.2.6. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Slika 7.1.2.7. učestalosti pojave konflikata u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije

Slika 7.1.4.1. Glavni faktori koji utiču na pojavu konflikata

Slika 7.1.5.1. Frekvencija uočenih uzroka konflikata

Slika 7.1.5.2. Frekvencija konflikata u zavisnosti od firme

Slika 7.1.5.3. Procentualni iznosi uzroka konflikata

Slika 7.1.5.1. Stavovi o načinu rešavanja konflikata u zavisnosti od radnog staža ispitanika

Slika 7.1.5.2. Stavovi o konfliktima u odnosu na primanja

Slika 7.1.5.3. Uzroci konflikata u zavisnosti od faze životnog ciklusa organizacije

Slika 7.1.5.4. Šta bi popravilo klimu u kolektivu: procena ispitanika u zavisnosti od faze životnog ciklusa organizacije

Pregled tabela

Tabela 2.4.4.1. Etape životnog ciklusa preduzeća

Tabela 3.1.1. Faze životnog ciklusa preduzeća kod različitih autora

Tabela 3.1.6.1. Karakteristike organizacija po životnim ciklusima

Tabela 4.1.1. Osnovni nivoi konflikata u organizacijama

Tabela 4.3.1. Nivo konflikta i organizaciona efikasnost

Tabela 4.5.1. Faze konflikta i indikatori

Tabela 7.1. Srednja vrednost karakteristika ispitanika

Tabela 7.2. Starosna struktura zaposlenih

Tabela 7.3. Obrazovanje zaposlenih

Tabela 7.4. Staž zaposlenih

Tabela 7.5. Staž zaposlenih u trenutnoj firmi

Tabela 7.6. Vrsta zasnovanog radnog odnosa

Tabela 7.7. Faza životnog ciklusa firme

Tabela 7.8. Delatnost firme

Tabela 7.9. Primanja zaposlenih

Tabela 7.10. Vlasnik firme

Tabela 7.11. Pol

Tabela 7.12. Raspodela ispitanika po organizacijama sad atom fazom preduzeća

Tabela 7.1.1.1. Veza primanja i zadovoljstva odnosima u preduzeću

Tabela 7.1.3.1. Spearman's rho- Korelacija nezavisno promenljivih

Tabela 7.1.3.2. Korelacije efekata konflikata, dužine radnog staža, obrazovanja, faze u kojoj se firma nalazi, firme, vlasnika, delatnosti i starosne strukture ispitanika za stalno zaposlene.

Tabela 7.1.3.3. Korelacije efekata konflikata, dužine radnog staža, obrazovanja, faze u kojoj se firma nalazi, firme, vlasnika, delatnosti i starosne strukture ispitanika za zaposlene na određeno vreme

Tabela 7.1.3.4. Korelacija izvora konflikta u odnosu na obrazovnu strukturu (osnovna škola)

Tabela 7.1.3.5. Korelacija izvora konflikta u odnosu na obrazovnu strukturu (srednja škola)

Tabela 7.1.3.6. korelacija izvora konflikta u odnosu na obrazovnu strukturu (viša i visoka škola).

Tabela 7.1.3.7. Korelacija zavisnih promenljivih- go-go faza i adolescencija

Tabela 7.1.3.8. Korelacija zavisnih promenljivih- top forma i rana birokratija

Tabela 7.1.3.9. Korelacija zavisnih promenljivih- birokratija i kasna birokratija

Tabela 7.1.3.10. Korelacija faze preduzeća i uzroka konflikta

Tabela 7.1.5.1. Stavovi o načinu rešavanja konflikata u proizvodnoj i uslužnoj delatnosti

Tabela 7.1.5.2. Stavovi o načinu rešavanja konflikata u zavisnosti od radnog staža ispitanika

Tabela 7.1.5.3. Stavovi o konfliktima u odnosu na primanja

1. UVOD

1.1 UVOD

Konfliktnu situaciju predstavlja stanje u kojem postoji sukob interesa dveju ili više individua, odnosno društvenih grupa. Takvo stanje nastaje onda kada individua ili grupa teži ostvarenju određenog cilja, a istovremeno druga individua, odnosno grupa, tome se suprotstavlja. Takvo stanje neminovno dovodi do konflikta. Konflikti na radu se izražavaju kroz određene suprotnosti koje postoje među ljudima u toku obavljanja procesa rada.

Konflikti nastaju onda kada su ugroženi materijalni i socijalni statusi grupe ili pojedinaca. Oni se mogu shvatiti kao zaoštrena suprotnost među ljudima, koja se izražava kroz sukob određenih interesa, kroz njihovo međusobno suprotstavljanje. U konfliktnoj situaciji svaka od suprotstavljenih strana smatra da je u pravu, i odlučno se bori za zaštitu svojih interesa. Postojanje konflikta praćeno je fizičkom, a posebno psihičkom napetošću i uznemirenošću.

Sa druge strane, preduzeća imaju svoje životne cikluse u kojima se suočavaju sa specifičnim problemima, a osnovni cilj svakog preduzeća je da što duže raste i da se zadrži na vrhu. Životni ciklus preduzeća predstavlja grupu aktivnosti i analiza, namenjenih definisanju trenutnog stanja organizacije, definisanje tačke razvoja i momenta zasićenosti koja umanjuje operativnost i funkcionisanje organizacije. Važno je napomenuti da je neprepoznavanje tačke zasićenja, bilo u smislu razvoja organizacije, bilo u smislu razvoja proizvoda i usluga, doprinelo gašenju velikog broja njih. Konflikti lako mogu ubrzati starenje organizacije, pa i dovesti je do „smrti”. Oni se najčešće završavaju na sudu, a arbitraža je dugotrajna, skupa i koči dalji rast i profit preduzeća. Stoga se, kao jedan od uslova za opstanak preduzeća, nameće imperativ rešavanja konflikta i to na efikasniji način. Jedan od veoma važnih načina je medijacija.

Kada se sa posredovanjem u sporu počne ubrzo posle nastanka spora, šanse za optimalno rešavanje su mnogo veće, jer razlike između strana nisu stigle da se razviju do „maligniteta”, situacija je generalno više elastična, a stranke imaju više dostupnih opcija. Štaviše, medijacija podstiče uzajamno poštovanje kroz poboljšanje komunikacije. Osnovni cilj medijacije na radnom mestu je da strane ostanu zajedno i da bolje rade zajedno. Sem toga, kontrolisanje konflikata obezbeđuje da preduzeće sporije stari, odnosno da se organizacija duže održava „u top formi“.

1.2. CILJ RADA

Cilj ovog rada ogleda se u njegovom nastojanju da u što većoj meri da naučni i društveni doprinos. Da prikaže, sistematizuje, kristalizuje, ali i da se kritički osvrne na dosadašnja, ne tako bogata saznanja o izuzetnom i složenom fenomenu konflikata na radu kroz faze životnog ciklusa. Da prikaže fenomen ponašanja ljudi, da opiše i otkrije, a time i da objasni način i potrebu rešavanja konflikata primenom veštine medijacije. Ponašanje čoveka nije uvek u dovoljnoj meri moguće razumeti, ali je pokušaj rada da objasni i predvidi konflikte, vrste i tipove koji se provlače kroz životne faze i cikluse, a na osnovu toga vešto ih rešavati i upravljati njima. Rad u potpunosti ostvaruje cilj na način kojim:

- otkriva, definiše, utvrđuje, dijagnostikuje konflikte specifične za određenu fazu životnog ciklusa
- rasvetljava probleme,
- sagledava različite aspekte na radu i radnom mestu,
- podvlači paralelu rasta i razvoja firme, kvantitativnih i kvalitativnih razlika u konfliktima koji se javljaju u svakoj fazi,
- insistira na porast ovakvih i sličnih radova, doprinesi inoviranje i način organizacionog ponašanja,
- daje doprinos zadovoljstva ljudske strane,
- iscertava “mapu puta” u upravljanju i rešavanju konflikata kroz studije slučaja
- saopštava istinu, da radnik ne može biti ravnodušan kada se otpušta sa posla, a možda će razumeti zašto je to preduzeo poslodavac, on će svojim radom kroz neminovne konflikte i nastupajuće faze nastaviti da živi svoj život.

Rad svojim sadržajem nudi kroz metode izlaganja edukativnu pomoć svima onima koji se ovom problematikom bave, a u prvom redu onima koji se bave problemima konflikata na radu i u organizaciji. Rešavanje, odnosno upravljanje konfliktima predstavlja interventnu fazu koja polazi od dijagnoze vrste konflikta, odnosno od procene o kojem se konfliktu radi i u kojem životnom ciklusu organizacije.

1.3 STRUKTURA RADA

Konflikti na radu predstavljaju povećanu učestalost negativnih pojava, koje su uslovljene složenim društvenim procesima na globalnom planu. Time su izazvali ogromne promene, kako u pogledu rada, tako i u pogledu zapošljavanja, a posledice su mnogo šire i prelaze granice neposrednog okruženja. Stari sistem zapošljavanja, koji je dominirao 50-tih i 60-tih godina i trajao do kraja 80-tih godina XX veka, zasnivao se na politici dugoročnog zapošljavanja. Tu se video napredak u okviru organizacije u smislu socijalne sigurnosti.

Veliki deo promena nastaje 80-tih godina XX veka, a to prouzrokuje konkretni tržišni kapitalizam. Svuda i na svakom mestu dolazi do promena na polju rada i zapošljavanja. Nova tehnologija, kompjuterizacija i niz drugih mera profesionalizacije smanjuje potrebe velikog broja radnika. Povećava se nezaposlenost, a uslovi na radnom mestu su mnogo konflikata i nerešivih problema.

Životni ciklusi preduzeća su različiti, stvara se pogodno tlo za porast konflikata, menja se organizacija rada, smanjuje se veličina organizacije. Kroz faze životnog ciklusa, javljaju se pojave konflikata dosta velikom brzinom, nedozvoljavajući da sama priroda pojave prirodno prati promene, a time ne dozvoli destrukciju na radnom mestu.

Briga modernog društva za budućnost mora da postoji, a budućnosti bez kvalitetnog rada nema. Kroz ovaj rad može se uočiti nastojanje da se u edukativnom smislu podspeši opšti i društveni interes i da se položaj rada i radnika u svim fazama dovede u

ljudske okvire. U današnjem vremenu moderne civilizacije, nažalost postoje mnogi konflikti koji ometaju rad, a time i rast preduzeća u svim fazama.

Celokupna **struktura rada** usmerena je na konflikte, kao opšti problem koji se prožima u svim društvima, kulturama i regionima sveta. Milioni radnika trpe nepravdu doživljavajući konflikte na radnom mestu. Sama struktura rada poseduje sve ono što je potrebno za jedan ovakav nivo, a to su uvod, teorijska razrada, istraživanja, analiza rezultata, zaključak, literatura i prilozi. Strukturom je obuhvaćen etički i moralni aspekt pisanja naučnog rada.¹ Strukturom je stvorena mogućnost sagledavanja problema sa poželjnim kontinuitetom i nadogradnom na već postojeća saznanja. I pored toga ima dopuna, dodatnih verifikacija isl.

Struktura rada podeljena je na osam delova. U uvodnom delu dati su cilj, hipoteze, metode, efekti i motivi, metodološki postupci i očekivani efekti. Drugi deo počinje sa formulacijom problema i značajem istraživanja. Autor predpostavlja da je predmet istraživanja dobro postavljen odnosno pojmovno određen. Isto tako utvrđen je i način istraživanja.

U trećem delu rada koji se odnosi na razvoj preduzeća predstavljeno je sve o prirodi rasta i starenja radne organizacije. U većem delu opisivani su problemi koji susreću jednu organizaciju u svakom stadijumu životnog ciklusa. Da li će se ovi problemi definisati kao propratne pojave ili komplikacije zavisice od toga koliko će se dugo otežati njihovo rešavanje. U svakom slučaju kroz obradu navedene strukture rad izlaže i dijagnostički i terapeutsku, kao i sve druge prevencije sa kojima bi se sprečilo nagore. Ne mogu se rešavati problemi, ako se ne poznaju životni ciklusi.

U prvom redu je neophodno poznavanje i razumevanje pri dijagnosticiranju organizacije, kako bi dijagnozi bila adekvatna terapija. S tim u vezi struktura rada nameće sadržaj kao priručnik za one koji nastoje dalji tok istraživanja i adekvatne primene. Opisni delovi životnog ciklusa preduzeća ovde ne završavaju, jer na osnovu

¹ Ovde se misli na granicu između zakona i morala. Autor smatra da u radu nije zastupljeno ništa što vodi prema plagijatu (krađi) i falcifikatu (lažiranju rezultata). I pored zakona, autor je svestan odgovornosti i potreba za etičkim odnosom.

njih treba izučavati zašto do određenog ponašanja dolazi, šta tu treba učiniti i koje sve veštine primeniti.

U četvrtom delu strukture rada koji se odnosi na teoretski pristup konfliktima, obrađene su vrste, tipovi i efekti konflikata, a s tim u vezi i postupci prema njima. Uzroci konflikata na radu koji se nalaze u ekonomskoj, društvenoj, organizacionoj i informativnoj sferi su svakodnevni predmet istraživanja. Jednostavno, da bi neka organizacija u bilo kojoj fazi funkcionisala u dobroj formi konflikti se moraju zauzdati. Izvori konflikata su različiti stilovi i različiti interesi. Ključ za uspeh ne predstavljaju samo oni koji sprovode preduzimački duh, već je neophodno uzajamno poštovanje i poverenje. Za uspešnu žetvu, nije dovoljno samo kvalitetno seme, već i kvalitetna zemlja na kojoj se usevi gaje². U potpunosti je obrazloženo grupisanje konflikata, koji polaze od obima, vremena trajanja i posledica kao važnog obeležja.

Upravljanje konfliktima predstavlja vrlo ozbiljan problem. Iako konflikt sam po sebi nije problem, već je problem ponašanje u konfliktu. Razrešenje konflikta zahteva veštine koje se mogu demonstrirati, učiti, trenirati. Jedno je bitno i važno, one se mogu steći samo praksom. Ovim je u strukturi rada naslućena obrada medijacije, koja predstavlja pregovaranje uz asistenciju i vođstvo specijalno obučenog medijatora. U procesu medijacije stranama se nudi mogućnost da reše konflikt. Sve je ovo u cilju da se strane u konfliktu bolje razumeju i da mogu zajedno da rade. Ovim se stvara minimizacija poslovnog raseca, ličnog stresa, očuvanja poslovnih odnosa u firmi.

Predstavljena je analiza sa stanjem konflikata u Srbiji, kao i primena medijacije, njen značaj i evidentni uspeh. Naglašen je i mobing kao jedan od izuzetno štetnih konflikata na radu, a koji je svakodnevno prisutan i eskalira. Detaljno su obrazloženi slučajevi primene medijacije u Privrednoj komori Srbije (PKS) sa najsvežijim podacima.

Kroz oblast istraživanja može se uočiti više ciljeva, glavni je da utvrdi da li u Srbiji postoje razlike u konfliktima, poredeći preduzeća u različitim fazama životnog ciklusa,

² I. Adižes, *Životni ciklusi preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i kako ih lečiti*, NIP Politika Beograd, 1988. Str. 3-29.

koji su načini da se konflikti konstruktivno reše, uključujući medijaciju kao relativno nov način rešavanja konflikata.

Kroz peti deo strukture rada uočava se da rad prikazuje po prvi put istraživanje odnosno povezanost vrste konflikata sa fazama razvoja preduzeća. To se može porediti sa Adižesovim teoretskim postavkama, o specifičnim konfliktima u svakoj od faza, ali i uključivanje medijacije u proces rešavanja konflikata u preduzeću.

Pored navedenog šesti deo strukture rada prikazuje optimalno rešavanje konflikata kroz ulogu medijacije³. Značaj upravljanja konfliktima u okviru funkcionisanja jednog privrednog subjekta. Stvaranje podsticaja poštovanja i zadovoljstva u sferi rada primenom medijacije. Prikaz primene medijacije kroz studije slučaja. Dokaz je da primena medijacije za strane u sukobu stvara pozitivan stav da strane ostanu zajedno, da se u preduzeću održava top forma i ne samo u preduzeću nego na teritoriji Srbije. Sa verodostojnim i statističkim podacima potvrđeni su rezultati primene medijacije u PKS⁴. Učestalost mobinga i njegove posledice su velike, pa se u strukturi rada moralo utkati i to pitanje koje predstavlja izuzetan problem u radnim organizacijama, a kroz na žalost zlostavljanje na radu i radnom mestu.

U sedmom delu detaljno su istaknuti rezultati provođenja istraživanja u realnim uslovima. Dat je zaključak istraživanja, kao i njihovi nalazi.

Osmi deo predstavlja zaključak koji zaokružuje celokupnu strukturu rada. Sva ova skromna znanja predstavljaju ogroman pomak i korist ljudima čija su interesovanja i eorijska i naučno-istraživačka. Kroz celokupnu strukturu autor je želeo i uložio trud da uradi „nešto konkretno”. Trud je usmeren da se sa konfliktima nešto radi, a time u konfliktnoj situaciji radnim ljudima pruži pomoć. Korišćenje i šira obrada ovog rada po mišljenju autora povećaće sigurnost i dobre namere svakog praktičara. Sigurno je da

³ Medijacija – posredovanje (eng. **Mediation**) potiče od latinske reči *medius* što znači nepristrasan – neutralan, onaj koji ide srednjim putem. Autor svesno koristi strane izraze, iako je mišljenja da ih treba koristiti samo u slučajevima kada je opšte poznato njihovo značenje. U radu će se pojaviti izrazi menadžment, medijacija, evaluacija, humani resursi isl. te se kao takvi opravdano koriste u stranom obliku.

⁴ Privredna komora Srbije

primena veština za rešavanje konflikata ne garantuje rešenje svuda i na svakom mestu. Edukacijom, veštinama, korišćenjem sposobnosti možemo učiniti da nezadovoljstava i negativnih osobina bude što manje. Struktura rada dokazuje da ako je životni ciklus u preduzeću naučna objektivnost onda je i lečenje na istom tom principu.

1.4. CILJ ISTRAŽIVANJA

Opšti cilj istraživanja je sticanje određenog naučnog saznanja. Cilj ovog istraživanja je delom teoretsko, a u glavnom praktično istraživanje, razrešavanje konflikata kao činioca od velike važnosti za radnu organizaciju i ljude u njoj. Cilj istraživanja nastoji da ukaže na dalju tendenciju i razvoj bavljenja problemima konflikata, kao i mogućnosti njihovog rešavanja.

Naučni cilj predstavlja naučnu deskripciju fenomena konflikata na radu, u organizaciji, kroz faze, u Srbiji. Utvrđivanje uzroka i faktora koji ih uslovljavaju i zbog kojih nastaju, kao i posledice po funkcionisanje preduzeća, njegovog opstanka, mogućnosti prevencije, zaštite radnika na radnom mestu od destruktivnih konflikata.

Društveni značaj na globalnu politiku firme je uočljiv, a posebno perspektivan iz razloga našeg ulaska u Evropsku Uniju odnosno Evropsku zajednicu. Sa posebnim ciljem treba naglasiti planove i standarde stranih država koje izdvajaju fondove za istraživanja koja se odnose na rad, konflikte na radu, edukaciju i sprovođenje mera za njegovo sprečavanje.

Kroz društveni cilj rad unapređuje celokupan sistem funkcionisanja radnika na radnom mestu, prevencije različitih oblika među sukobljenim stranama. Isto tako, veliki je doprinos u podizanju javne svesti o ozbiljnosti i destruktivnosti, postojanju konflikata, unapređenju i osnaženju edukacije. Jednom rečju realizacija adekvatnih mera na primeni ljudskog načina rešavanja konflikata. I pored prevencije stvaraju se mogućnosti i na žalost u praksi, maligni procesi konflikata na radu, ispitivanjem uslova, kao i izučavanjem različitih oblika i metoda stvara mogućnost kako treća strana interveniše u

njihovom sprečavanju i prekidanju. Istraživanje omogućava da se adekvatno pruži pomoć stranama u konfliktu, da se sa teškim sporovima izađe na kraj konstruktivno.

Istraživanje efikasnonudi upotrebu različitih metoda poučavanja i sticanja znanja, stavova i veština koji su neophodni u primeni medijacije. **Tangentalni ciljevi :**

- utvrđivanje konflikata specifičnih za određenu fazu životnog ciklusa preduzeća, kao i ulogu medijacije u njihovom rešavanju.
- ukazivanje na značaj rešavanja i upravljanja konfliktima, ne samo u okviru funkcionisanja jdnog privrednog subjekta, već i šire, jer su konflikti postali nezaobilazni deo svakidašnjice.
- rešavanje konflikata na načine koji su opšte prihvatljivi za sve strane koje su uključene u konflikte, stvaranju interesa i potreba sukobljenih strana.
- prikaz primene medijacije kroz studije slučaja gde se postiže prihvatljivo rešenje, gde medijatori nemaju zvaničnu moć i ne nameću sporazum stranama u konfliktu.
- čovek provodi jednu polovinu vremena na radu, tu gde treba da se oseća vrednim i poštovanim, a da druge vrednuje i poštuje.
- primena medijacije da strane u sukobu ostanu zajedno, da održavaju top formu svuda, uključujući i preduzeća u Srbiji.

Isto tako cilj istraživanja je da se, nakon prethodnog ustanovljavanja faze životnog ciklusa u kojoj se nalazi određena organizacija, utvrde karakteristične konfliktne situacije za datu organizaciju i da se uporede sa teorijskim postavkama koje su date u radu. Drugim rečima, cilj istraživanja je utvrđivanje postojanja specifičnih konflikata u različitim fazama životnih ciklusa firmi.

Naučnim objašnjenjem povezanosti i uzročnosti životnog ciklusa i konflikata na radnom mestu stvorene su osnove ne samo za upravljanje konfliktima kroz medijaciju, već i njihovo predviđanje, što omogućava pravovremenu intervenciju ili preventivu. Istraživanje ima verifikatorski karakter i može inicirati dalja istraživanja u ovoj oblasti.

Praktični doprinos istraživanja ogleda se u prevenciji destruktivnih efekata koje uzrokuju konflikti, zatim u pravovremenoj i adekvatnoj intervenciji, što treba da onemogući stagniranje razvoja. To bi omogućilo kontinuirano poboljšavanje kvaliteta međuljudskih odnosa, motivacije, smanjenje apsentizma i dovelo do drugih benefita za preduzeće. Pored toga, pružilo bi mogućnost predviđanja vrsta konflikata, a to omogućava pravovremenu intervenciju ili preventivu.

Dakle, cilj istraživanja je da se snime i opserviraju konflikti - kao vid socijalne interakcije, sagledaju svi karakteristični aspekti konflikata prema fazama, istraže svojstva sukoba i definiše proces upravljanja njima, a sa namerom poboljšavanja kvaliteta u funkcionisanja preduzeća, odnosno formulisanja predloga koncepcije u rešavanju konflikata medijacijom (zasnovano na iskustvu o uspešnosti medijacije u zemljama u kojima se ona primenjuje već decenijama).

1.5. HIPOTEZE I NJIHOVA UPOTREBA KROZ METODSKE POSTUPKE

Primenjujući i razmatrajući hipoteze moramo se podsetiti na njenu definiciju, koja glasi: „Hipoteza je misaona pretpostavka o predmetu koji se istražuje, o njihovim svojstvima, strukturi, funkciji, stanju, odnosima sa drugim predmetima. Logički oblik hipoteze je stav,tj. iskaz određenog predmetnog značenja i pretpostavljanje saznajne vrednosti koju tek treba proveriti.”⁵ Hipoteza kao misaona pretpostavka vezuje se za predmet istraživanja, pa je predmet neophodno precizno odrediti. One kao istraživačka pitanja naučno su zasnovane kao misaone pretpostavke, a u konkretnom slučaju rada to su konflikti kroz faze životnog ciklusa. Kroz istraživačka pitanja istražuju se tipovi konflikata koji odgovaraju svakoj od faza, proverava poklapanje faza u živonom ciklusu sa tipom dominantnog konflikta. Dodatno, primena medijacije kao dopuna praznine, postojećem istraživačkom fondu po ovoj tematici. Potvrđena je radna hipoteza ovog istraživanja, da u Srbiji zemlji sa nestabilnim vlasničkim odnosima, tranzicijom, socijalnom nesigurnošću, velikim

⁵ Šešić B. *Osnovi metodologije društvenih nauka*, Beograd, 1984. Str.243

stepenom nezaposlenosti, naći karakteristične konflikte po fazama životnog ciklusa preduzeća.

Polazeći od Adičesove teorije, nastale na uzorku razvijenog kapitalizma, radna hipoteza ovog istraživanja, koja bi se potvrdila ili osporila, bila bi da li u Srbiji nalazimo karakteristične konflikte po fazama životnog ciklusa preduzeća.

Osnovna pretpostavka od koje se polazi u ovom radu je da će se i na našem uzorku utvrditi postojanje razlika u vrstama konflikata u različitim fazama životnog ciklusa preduzeća. Ovaj rad će prvi kod nas istražiti povezanost vrsta konflikata sa fazama razvoja preduzeća, što se pomenutim teorijama može i potvrditi. Međutim, neće biti dovoljno skicirati faze u razvoju preduzeća, već i definisati tipove konflikata koji odgovaraju svakoj od faza, kako bi bilo jasnije šta se u radu proverava.

Pošto je opšti interes privrednog sistema uspešno funkcionisanje, rad se bavi onim aspektima koji se uglavnom vezuju za međuljudske odnose kao bitan faktor uspešnosti. U tom smislu se i aktivnosti usmeravaju ka realizaciji efikasnog upravljanja konfliktima, kao jednog od uslova za top formu preduzeća.

Zadatak menadžmenta nije samo povećanje prihoda, već i omogućavanje takve poslovne politike, koja će preduzeću obezbediti dugo trajanje na tržištu. Pored toga, međuljudski odnosi su značajan faktor funkcionisanja svake firme, a međusobna neslaganja mogu da budu znak da nešto ozbiljno nije u redu. Da bi se efektivno i uspešno upravljalo, u radu je dat predlog jednog od mogućih koncepata modela rešavanja konflikata kroz medijaciju.

Zaključak je dakle:

H0: *Na pojavu konflikata u organizaciji utiči i opšti pokazatelji firme i karakteristike zaposlenih.*

H1: *Uzroci konflikata zavise od životne etape preduzeća.*

H2: *Stavovi o efektima konflikata zavise od karakteristika zaposlenih.*

H3: *Stavovi o načinu rešavanja konflikata zavise od karakteristika zaposlenih.*

1.6. METODE ISTRAŽIVANJA

Izrada doktorske disertacije, postavka i razrada, kao i opšta istraživanja, imajući u vidu osnovna područja i cilj istraživanja baziraće se na određenim naučno-istraživačkim metodama. S obzirom na predmet istraživanja, obrada rada obuhvatila bi kvantitativnu analizu (statističke tehnike, koeficijent korelacije) i kvalitativnu analizu (logičke tehnike). Sledeći korak bio bi interpretacija rezultata.

Osnovni instrument bio bi upitnik koji bi u prvom delu obuhvatio opšte podatke, odnosno nezavisne varijable. Drugi deo upitnika odnosio bi se na postojanje i učestalost konflikata, na vrste konflikata i konfliktne situacije, gde bi ispitanici ocenili njihovu učestalost u svojoj firmi. Upitnik je u ovom slučaju primenjiv, jer je ekonomičan, jednoobrazan i omogućava ispitanicima da duže razmisle o odgovoru.

Kroz pitanja bi se operacionalizovale sledeće varijable: faza životnog ciklusa preduzeća, starosna dob ispitanika, stepen obrazovanja, vrsta posla koji ispitanik obavlja, dužina staža zaposlenih, struktura zaposlenih po polu, zadovoljstvo ispitanika sadržajem rada, uslovima, nagrađivanjem, odnosima sa kolegama i rukovodiocima, izvori konflikata u organizaciji, učestalost konflikata u organizaciji, vrste konflikata koji se javljaju u organizaciji, efekti konflikata, načini njihovog rešavanja i procena ispitanika o potrebi za medijacijom u konfliktnim situacijama.

Upitnik bi imao pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. S obzirom na to da je kvantifikacija jednostavnija sa zatvorenim pitanjima, a i ispitanici radije odgovaraju kada imaju već ponuđene odgovore, ona bi bila dominantna. Radi motivisanosti ispitanika, izbegavanja socijalno poželjnih odgovora i dobijanja što realnijih pokazatelja, ispitanici bi se upoznali sa ciljem ispitivanja od strane istraživača, kao i kroz uputstvo, a upitnike bi popunjavali anonimno.

U dosadašnjem radu korišćena je metoda analize sadržaja iz raznovrsne literature u kojoj su prezentovana iskustva i činjenice. Posmatranjem je analizirano sedam preduzeća, među kojima su: „HINS“ iz Novog Sada, „Pančevačka mlekar“ i

„Milenijum grup“ iz Boljevca. Medijski prilaz konfliktima i socijalnim problemima koristio je kao analiza i pristup pri terenskom istraživanju.

Iz dokumentacije organizacija sindikata korišćeni su statistički, kao i mikrogeografski i urbanistički podaci. U kontaktima je bilo mnogo pitanja vezanih za akt o primeni posredovanja u konfliktima preduzeća, ili o onome što se po pitanju medijacije u budućnosti predviđa. Analizirane su činjenice dobijene posmatranjem, razgovorom i iz medija. Veliki deo podataka preuzet je iz literature, kao i dokumentacije preduzeća, od rukovodećeg dela radnika, neposrednog rukovodstva sindikata i rukovodstva lokalnog nivoa. Preduzeća pripadaju velikim, srednjim i malim, a metode i podaci su „ukršteni“, čime je zastupljena metoda faktorske analize.

1.7. OČEKIVANI DOPRINOS

U okviru doktorske disertacije mogu se lako uočiti delovi koji su izvesni u samoj žiži sadržaja, a samim tim i očekivani doprinosi. To su, pre svih:

- Utvrđivanje postojanja zakonitosti i povezanosti konflikata i faze životnog ciklusa preduzeća, koje je Adižes utvrdio;
- Primenjivost medijacije ne samo u rešavanju nastalih konflikata, već i u prevenciji starenja preduzeća;
- Mogućnost predviđanja vrsti konflikata, što bi i menadžmentu firme omogućilo rad na sprečavanju većih sukoba među zaposlenima;
- Oblast istraživanja je izuzetno aktuelna imajući u vidu da je ovo relativno neistražena oblast, kako u okruženju a naročito u našim uslovima privređivanja;
- Potencijalni nalazi dobijeni istraživanjem mogli bi da omoguće pozitivne tendencije u unapređenju kvaliteta međuljudskih odnosa, efektivnosti i efikasnosti preduzeća u različitim fazama životnog ciklusa;
- Realna ukazivanja na značaj ljudske strane, a time produbljivanje ka nečem korisnom, kod onih koji rade – izvršioca i onih koji rukovode – upravljaju;

- Upotpunjava i ukazuje na značaj i potrebu za edukaciju mnogih profila kod onih koji se bave ili su se počeli baviti upravljanjem, rešavanjem konflikata i istraživanjem u toj oblasti;
- Podiže nivo neminovne primene upravljanja i rešavanja konflikata, sa posebnim naglaskom u preduzećima širom Srbije, posebno kada je poznato „sadašnje vreme“.

Verujemo da će ovaj rad značajnom napredku u proučavanju konflikata, posebno od kada se ovo područje uvrstilo u naučna polja. Društvene su potrebe za ovim velike, pa je napredak u odnosu na te zahteve ne toliko dovoljan, ali sigurno inicira dalja proširenja i potrebe za razumevanjem konflikata. Društvena potreba za boljim i naučnim rešavanjem konflikata je urgentna, pa bi trebalo dati značaj naučnim radovima, dati im podršku za rad. Kroz naučne doprinose smanjiti destruktivnost, obezbediti što više znanja koja bi kontinuirano dovela do rešenja brojnih konflikata. Rad je mali, ali je doprinos veliki da konstruktivno reši bar deo konflikata ili da brojna rešenja na one koji nas očekuju.

2. OSNOVE ISTRAŽIVANJA KONFLIKATA U REALNOM SISTEMU

2.1. FORMULACIJA PROBLEMA

Kao i drugi istraživački radovi i ovaj rad je usredsređen na konkretnu oblast, sa jasno definisanom temom, koja se jasno u uvodnom i teoretskom delu obrazložila kroz navođenje i slutnju odnosno nameru razloga njene same obrade. Isto tako ciljevi su definisani i jasni, jer sam proces pisanja ovog rada sadrži uverljive dokaze i odbranu stava koji autor zastupa i koji ciljno prezentuje čitalačkoj publici da prihvate činjenice, stavove, dokaze u pomenutoj oblasti. Kroz formulaciju problema uobličene su sve tehnike koje su korišćene. Pređeni svi problemi tokom savlađivanja istraživanja, a time potvrđena dobra i korisna idea. Pitanja za istraživanje su dobro definisana, obrađene su neke početne ideje za istraživanje u ovoj oblasti. Kroz definisanje problema išlo se na ideju da se istraži nešto novo.

Preduzeća danas posluju u turbulentnom okruženju gde organizacije tragaju za merama koje će im omogućiti da poboljšaju svoje performanse i konkurentnost (Dodd, 2003)⁶. Konflikt se generalno definiše kao neslaganje u vezi sa interesima ili idejama (Esquivel and Kleiner, 1997). Konflikt se javlja kada su ciljevi, interesi i vrednosti različitih pojedinaca ili grupa nespojivi sa onima koje imaju drugi, pa jedni druge ometaju u pokušaju da postignu svoje ciljeve. Sukob je neizbežan deo organizacionog života jer su ciljevi različitih zainteresovanih strana kao rukovodioci i osoblje često nekompatibilni (Jones et al., 2000). Pored toga, veliki broj autora tvrdi da je sukob uvek prisutan proces u ljudskim odnosima. Zato su razne organizacije promenile svoje pristupe da bi mogli efikasno da upravljaju svojim organizacijama, izbegavajući sukobe po svaku cenu. Sukob je životna činjenica u svakoj organizaciji dokle god ljudi konkurišu za posao,

⁶ Ongori Henry , 2009. Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance. *Research Journal of Business Management*, 3: 16-24.

nadmeću za resurse, moć, priznanje i sigurnost. Sem toga, rad sa konfliktima je veliki izazov za menadžment (Adomi and Anie, 2005)).

Dinamika svake organizacije ogleda se i kroz životne cikluse preduzeća. Svako preduzeće tokom svog postojanja podložno je promenama, kojima je nužno upravljati, jer promene mogu stvarati dve vrste problema: prirodne i patološke. Cilj svake organizacije je da ide ka Top formi. Organizacije rastu, stare i umiru a svaka životna faza ima karakteristične probleme i karakteristične konflikte. Ali, patološki konflikti ne dozvoljavaju da organizacija ide napred. Tu se otvara prostor za upravljanje konfliktima kroz medijaciju.

Medijacija predstavlja vid pregovaranja uz asistenciju i vođstvo specijalno obučenog medijatora. To je proces u kome treća neutralna strana nudi osobama u konfliktu mogućnost da se sastanu i reše konflikt, pregovarajući o rešenjima, upoređujući stanovišta i iskazivanjem emocija. Cilj je da se strane u konfliktu bolje razumeju i da mogu nastaviti zajedno da rade, što omogućava minimizaciju poslovnog rasepa, minimalizaciju ličnog stresa i očuvanje poslovne odnose u firmi.

Stoga, glavni cilj ove studije je da utvrdi da li u Srbiji postoje razlike u konfliktima poredeći preduzeća u različitim fazama životnog ciklusa, koji su načini da se konflikti konstruktivno reše, uključujući i medijaciju kao relativno nov način rešavanja konflikata. Ovaj rad bi prvi kod nas istražio povezanost vrste konflikata sa fazama razvoja preduzeća, što se može porediti sa Adižesovim teorijskim postavkama o specifičnim konfliktima u svakoj od faza, ali i uključivanje medijacije u proces rešavanja konflikata u preduzećima. Upravo što je medijacija u Srbiji relativno nova, a njena efikasnost se najčešće ilustruje kroz njenu primenu u rešavanju sudskih sporova, procena za potrebom medijacije u konfliktima u preduzeću bila bi osnova za dalji razvoj medijacije u ovoj sferi primene.

2.1.1. Naučni i društveni značaj istraživanja

U pogledu naučnog značaja, sama oblast i rad otkrivaju i verifikuju zakonitosti čovekovog ponašanja u konfliktnoj situaciji. U tom smislu naučni doprinosi u otkriću uzročno – posledičnih veza između pojava koje predstavljaju predmet ovog rada. Naučni značaj se može definisati kroz ostvarene naučne ciljeve, kroz opisivanje tj. deskripciju, tipologizaciju, sistematizaciju, kroz teoretske prilaze, objašnjenja i upoređenja. Kroz sistematizaciju pristupa i predviđanje njihovih rešenja. Kroz teoretski deo predstavljen je rezime sa postojećim i najznačajnijim podacima iz literature, pa se metodološki postupci nisu posebno obrađivali, jer ih autor smatra u najvećoj meri opšte poznatim. Ima elemenata istraživanja, iako se radi o teoretskom delu, jer su naznačeni značajni radovi i naučnici koji su se bavili problemom konflikata. Da bi se dao što veći naučni značaj u radu se išlo od opšteg ka pojedinačnom i obrnuto. Posebno teoretskom delu, autor pridaje značaj i smatra ga naučno relevantnim za argumentaciju koristeći „istraživanje na terenu”.

Ako bi istraživanje klasifikovali, tada bi se moglo svrstati po opštosti u posebna istraživanja, dok po kriterijumu svojstva predmeta može biti empirijsko i teoretsko. U istraživačkoj praksi retko se susreću čisto teorijska i čisto empirijska istraživanja. S obzorom na povezanost teorije i prakse istraživanja su u najčešćem slučaju teorijsko-empirijska. U odnosu na pripadnost nauci, istraživanje bi mogli svrstati u interdisciplinirane predmete istraživanja, jer u njemu predmet istraživanja spada u više disciplina. Samim tim organizaciono ponašanje predstavlja naučnu oblast, a ne kao grana ili disciplina. Ovim zaključujemo da nije pojava u naučnom smislu zaokružena, već je to istraživačko polje, koje u svakom pogledu u daljem periodu treba saznavno uobličavati. Radi se o aktuelnim istraživanjima zbog aktuelnih slučajeva i vremena njihovo odvijanja. Respektovani su principi istraživanja, posebno kada je u pitanju javnost, objektivnost, doslednost, taktičnost, nenametljivost, specifičnost, odmerenost isl.

Društveni značaj ovog rada je podizanje novoa stanja u organizaciji, poboljšanja stanja pojedinca, zadovoljstva pojedinaca i grupa, stvaranje klime razumevanja, pravilno upravljanje ponašanjem ljudi. U tom pravcu, a u smislu dijagnostike konflikata kroz

faze životnog ciklusa, daje uputstva, savete i preporuke kako da to predviđena grupa ljudi pozitivno ostvari. Nemože se ova oblast posebno istaći sa brojnim istraživanjima, jer se to u poslednje vreme čini ređe, pa ovaj rad stvara doprinos u istraživanju ove problematike, motivaciji drugih isl.

Cilj svakog preduzeća je da dođe u top-formu, što znači da organizacija bude fleksibilna i drži procese pod kontrolom. Ona mora da bude proaktivna i efikasna u odnosu na promene u njenom okruženju. Rad sa konfliktima u preduzeću je jedan od načina dostizanja top-forme, sprečavanja opadanja i eskalacije konflikata. Ovim istraživanjem bi se utvrdilo da li iste zakonitosti koje je našao Adižes važe i za preduzeća u Srbiji, što bi, ukoliko važe, omogućilo rano otkrivanje destruktivnih konflikata i pravovremeno intervenisanje pomoću medijacije. Medijacija, njena efikasnost i ekonomičnost, strategijsko je rešenje koje, i pored svojih brojnih prednosti, još uvek nije dovoljno primenjeno na našim prostorima. Istraživanje ima za cilj i promovisanje medijacije - kao načina rešavanja konflikta.

Samim tim, primenom medijacije, smanjio bi se apsentizam uzrokovan konfliktnim situacijama, klima u kolektivu bi mogla biti zdravija za rad, a i produktivnost bi bila veća - na šta ukazuju nalazi o primeni medijacije na radu u drugim zemljama.

Ovaj rad, prvi put kod nas, istražuje povezanost vrste konflikata sa fazama razvoja preduzeća, što se može porediti sa Adižesovim teorijskim postavkama o specifičnim konfliktima u svakoj od faza, ali podrazumeva i uključivanje medijacije u proces rešavanja konflikata u preduzećima. Medijacija u Srbiji je relativno nov postupak, a njena efikasnost se najčešće ogleda u njenoj primeni u rešavanju sudskih sporova. Procena o potrebi medijacije u konfliktima u preduzeću bila bi osnova za njen dalji razvoj u ovoj sferi primene.

Istraživanje utvrđuje da li se zakonitosti, koje je uočio Adižes, odnose i na preduzeća u Srbiji. Potvrđan odgovor omogućio bi rano otkrivanje destruktivnih konflikata i pravovremeno intervenisanje primenom medijacije.

Ovo istraživanje je ujedno i pokušaj da se identifikuju i analiziraju osnovne karakteristike konflikata u preduzeću i među radnicima, kako bi se sve negativne pojave, koje konflikti sobom nose, pravovremeno sprečile i lečile - radi poboljšanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa.

Naučna opravdanost istraživanja postignuta je postavljenim ciljem istraživanja, a naučnim opisom predstavljena je sistematizovana celina saznanja o životnim ciklusima preduzeća, sa jedne strane, i konflikata i njihovog rešavanja, sa druge strane.

2.1.2. Dosadašnja istraživanja

Konflikt je oduvek smatran kao ozbiljna tema, za mnoga područja. Međutim, ovo područje identifikovano je kao polje nauke krajem Drugog svetskog rata. Istraživanja nisu dala u potpunosti odgovore na mnoga pitanja, a na žalost i u sadašnje vreme mnoga pitanja se i ne postavljaju. Zato je velika potreba za istraživanjem. Za maštovite istraživače radi mapiranja konflikata u koherentnom polju. Sa gledišne tačke istraživanja koja su izuzetno važna, da se sprovede i u teoretskom i u praktičnom smislu, istraživane su po mišljenju autora do sada dve teme. Prvo, izučavanje procesa uključenih i malignih konflikata, način njihovog sprečavanja, ispitivanje uslova pod kojim su različiti postupci i metodi intervenisanja od strane medijatora. Drugo, istraživanja u efikasnoj primeni različitih metoda podučavanja, konstruktivno rešavanje konflikata. Treba napomenuti nastojanja autora mnogih tekstova kao što su: Dragan Popadić „Mi i oni.”, „Konflikti između grupa”, „Načini postupanja u konfliktim situacijama.”, i „Prevazilaženje barijera u pregovaranju.”; Snježana Mrše „Pregovaranje i posredovanje.”; Tinde Kovač „Sukobi, nastanak, tok i ishod.”; i mnogi drugi.

Veliki broj istraživanja imao je cilj da ispita razloge nastanka, tipove i efekte konflikata. Takođe su istraživane i psihičke osobine koje su imale uticaj na učestalost i pojavu konflikta. Međutim, istraživanja vezana za konflikte u različitim fazama životnog ciklusa firme - gotovo da ne postoje. To predstavlja otežavajuću okolnost, budući da je ovo istraživanje bilo usmereno na oblast još neistraženu u Srbiji.

Kad je reč o medijaciji, situacija je nešto bolja. Brojni strani autori objavili su podatke o uspešnosti medijacije, i to u zemljama gde se ona primenjuje dugi niz godina, pa je

(samim tim) i uzorak veći. U Srbiji je medijacija nešto novo i prilično nepoznato široj javnosti, tako da je teško doći do nekih objektivnih pokazatelja.

Problem kojim se ovo istraživanje bavi je naučne prirode, jer popunjava prazninu u postojećem istraživačkom fondu i naučnom znanju uopšte, kad je reč o ovoj tematici. Polazeći od Adižesove teorije, koja je nastala na uzorku iz razvijenog kapitalizma, radna hipoteza ovog istraživanja je da u Srbiji, kao zemlji u tranziciji (sa nestabilnim vlasničkim odnosima, visokom socijalnom nesigurnošću i najvećom stopom nezaposlenosti u regionu) postoje konflikti koji su karakteristični za pojedine faze životnog ciklusa preduzeća. Potvrda ili odbacivanje ove pretpostavke omogućiće bolje razumevanje fenomena konflikta u kontekstu života firme, a time i pronalaženje povoljnih rešenja za otklanjanje konflikata, odnosno negativnih posledica koje bi oni mogli uzrokovati.

2.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

2.2.1. Teorijsko i empirijsko određenje predmeta

Predmet ovog istraživanja, u najširem smislu, jesu konflikti u preduzećima tokom različitih faza životnog ciklusa preduzeća, kao i procene upotrebljivosti medijacije u tim konfliktima. Predmet projekta je usmeren na vrste konflikata, učestalost, efekte konflikata i medijaciju. O predmetu istraživanja postoje ograničena teorijska i iskustvena saznanja. Isak Adižes dao je nov pristup shvatanju preduzeća i njegovo shvatanje je ne samo prihvaćeno na teorijskom planu, već pokazuje i značajne praktične rezultate. Njegov rad „Upravljanje životnim ciklusima preduzeća.“ je polazna osnova ovog pristupa.

Konflikti, kao fenomen u međuljudskim odnosima, predmet su istraživanja i u psihologiji (posebno socijalnoj psihologiji), koja uzroke konflikata nalazi u odnosima unutar grupe i u ličnim osobinama učesnika u konfliktu. Konflikte - kao socijalni fenomen - proučava sociologija, koja uzroke traži u društvenim uslovima i okolnostima, a konflikte u organizaciji, koji su u vezi sa ciljevima organizacije, sa normama i

ulogama u njenoj strukturi - proučavaju organizacione nauke i menadžment. Sve nauke i naučne discipline bave se različitim aspektima konflikta: uzrocima, posledicama, sadržajem, ali i upravljanjem konfliktima.

Rad polazi od Adižesove teorije životnog ciklusa, a upravljanje životnim ciklusima preduzeća, što zagovara ovaj autor, jeste organistički pristup izučavanju organizacionih sistema. Svaki period životnog ciklusa ima određene karakteristike prema kojima se utvrđuje u kojoj fazi se nalazi organizacija, a iz toga sledi da će i konflikti unutar firme biti, tokom vremena, različiti.

Medijacija je, u ovom radu, razmotrena kao mogućnost upravljanja konfliktima i kao preduslov za prevazilaženje onih negativnih efekata konflikata koji bi mogli da dovedu preduzeća do propadanja.

Većina problema koji se otvaraju u okviru ove teme ima multidisciplinarni karakter, tako da će rasvetljavanje različitih aspekata ovih problema, u mnogome, doprineti celovitijem razumevanju.

Konflikti se mogu posmatrati sa više aspekata: prema uključenosti u konflikt, prema uzrocima i tipovima konflikata, njihovim efektima, načinu rešavanja. Rad se bavi specifičnošću konflikata u različitim fazama životnog ciklusa preduzeća, kroz različite aspekte istraživanja konflikata u organizacijama.

2.2.2. Operacionalno određenje pojmova

Pojam preduzetništva: predstavlja osnov društvenog napredka i blagostanja svakog pojedinca, to je poslovna aktivnost. Zajedno sa radom čini sigurnu garanciju lične egzistencije, zdrava zarada i lična individualna afirmacija. Preduzetništvo kroz rad i delovanje može biti: organizacija, preduzeće, firma (privatna, društvena i mešovita)

Firma je poslovna jedinica u kojoj se odvija neka delatnost, ostvaruje funkcija upravljanja i vrši ostvarivanje profita. Oblici preduzetničkih firmi su: inokosne (jedan vlasnik), društva lica (ortačka firma), društva kapitala (akcionarska društva) i zadruga

(zemljoradnička, zanatlijske idr.). Organizacije se poput živih bića menjaju, prilagođavaju i evoluiraju, a sve to tokom vremena (rođenje, rast, zrelost, starenje).

Pojam preduzeća: preduzeće je samostalna ekonomska, tehnička i pravna celina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra i usluge za potrebe tržišta. Preduzeće se koristi resursima i snosi poslovni rizik. Teži ostvarenju dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.

Primarni ekonomski cilj preduzeća je ostvarenje dobiti, a sekundarni cilj preduzeća je osiguranje kontinuiteta i razvoja preduzeća, uz proizvodnju dobara i usluga. Društveni ciljevi preduzeća mogu biti kako zadovoljstvo radnika materijalnim i društvenim položajem tako i boljitak i razvoj društvene zajednice i okruženja usled dobrog i odgovornog poslovanja preduzeća

Pojam životnog ciklusa preduzeća: organizacije imaju životne cikluse kao živi organizmi - prolaze kroz različite faze i, kao i živi organizam, preduzeće se rađa, raste, sazreva i eventualno umire. Međutim, za razliku od promena koje se dešavaju kod živih organizama, organizacione promene su prouzrokovane internim uzrocima, odnosno unutrašnjom dinamikom, što su posledice nestabilnosti u samom preduzeću ili okolini u kojoj preduzeće funkcioniše. Zbog toga su transformacija organizacije i adekvatno reagovanje na turbulencije - uslov rasta i razvoja preduzeća, njegovog oporavka i opstanka.

Pojam konflikta: „...*Konflikt je situacija u kojoj dva ili više pojedinca žele da ostvare ciljeve od kojih se kao ostvarljiv opaža samo jedan ili drugi, ali ne i oba. Ova sažeta definicija može se pojasniti ako se kaže da moraju postojati bar dve strane, od kojih svaka mobilize energiju da bi dostigla cilj – željeni objekat ili situaciju – i svaka strana opaža onu drugu kao prepreku ili pretnju za ostvarenje svog cilja...*“ (Ross Stagner 1967) On obično označava više ili manje otvoren sukob između pojedinaca ili grupa. Postoji određen nivo tenzije. Kad tenzija postane intenzivna i kad su neslaganja vidljiva, kad postoje oštre suprotnosti i sukobi, govorimo o konfliktima. Možemo reći da konfliktnu situaciju predstavlja stanje u kome postoji sukob dve ili više osoba, odnosno

dve ili više grupa ljudi, koji imaju suprotne interese i vrednosti, te na taj način međusobno ugrožavaju zadovoljenje nekih značajnih potreba.

Struktura konflikta je složen proces koji sadržiti međusobno tesno povezane komponente i to: ponašanje, stavovi i situacija. Pod konfliktnom situacijom se misli na predmet konflikta, odnosno na činjenicu da dve ili više strana opažaju da imaju međusobno neusklađene ciljeve. Konfliktna situacija predstavlja oblik međuzavisnosti, kao ključni koncept za razumevanje konflikata. Neusklađenost koja postoji pre nego što su strane svesne, onda se radi o latentnom konfliktu, a ako jedna strana prepozna neusklađenost, onda konflikt prerasta u manifestni konflikt. Konfliktni stav obuhvata uobičajno verovanje i osećaj opažanja koji se javlja kada se neko nađe u konfliktnoj situaciji. Konfliktno ponašanje odnosi se na akcije koje preduzimaju strane u konfliktu, sa ciljem da druga strana odustane od svojih ciljeva ili da mu ih promeni. (Mitchel 1981)

Pojam upravljanja konfliktima: Konflikti imaju i pozitivne efekte. Zbog pozitivnih efekata, krajnji cilj nije eliminacija konflikta, već nalaženje načina kojim će se dobiti maksimalna korist od konflikta, a istovremeno umanjiti nepovoljni ishodi i veći rascepi unutar preduzeća. Zato se danas koristi strategija upravljanja konfliktima, koja se sastoji iz faze dijagnoze i faze intervencije. Dijagnoza podrazumeva pronalaženje uzroka konflikta (na osnovu čega se procenjuje da li treba konflikt rešavati ili upravljati njime). Kad je konflikt identifikovan, kad je utvrđen uzrok i izvršena procena, pronalaze se načini za njegovo rešavanje.

Pojam medijacije: Medijacija je način rešavanja konflikata u kome se neutralna, treća strana, pojavljuje u ulozi medijatora, posrednika između sukobljenih strana. Podrazumeva učešće treće, neutralne strane. Medijacija je vid alternativnog rešavanja problema kroz raspravu. Predstavlja vid pregovaranja uz asistenciju i vođstvo specijalno obučenog medijatora. Medijacija omogućava umanjenje poslovnog rascepa, minimalizaciju ličnog stresa i očuvanje poslovnih odnosa u firmi. Rešavanje konflikta se svodi na pronalaženje rešenja, a ne na pronalaženje krivca. Medijacijom se pomaže stranama u konfliktu da razgovaraju međusobno bez pretnji, sprečavaju se nesporazumi, održavaju poslovni odnosi, razjašnjavaju nastali sukobi, pronalaze zajednički interesi i obostrano prihvatljiva rešenja.

2.3. NAČIN ISTRAŽIVANJA

2.3.1. Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno u osam preduzeća, različitih prema delatnostima, vlasničkim odnosima, kvalifikacionoj, obrazovnoj i starosnoj strukturi.

Istraživanje je realizovano u radno vreme, na radnim mestima ispitanika. Istraživanje-anketa je provedena na odgovarajućem uzorku, priloženi su rezultati ispitivanja celog uzorka, kao i rezultati razvrstani prema organizaciji, polu, obrazovnoj strukturi, starosnom dobu, prosečnom ličnom dohotku, radnom stažu i vrsti zasnovanog radnog odnosa. Prilikom istraživanja, korišćena je metoda ispitivanja reprezentativnog uzorka - anketiranjem. Složenost uticaja i delovanje faktora koji utiču na pojavu i rešavanje konflikta u organizaciji pokušali smo da osvetlimo pomoću upitnika koji sadrži 15 pitanja sa potpitanjima (prilog br. 1).

Informacije o ispitanicima i njihovim ličnim karakteristikama su podrazumevale dobijanje podataka koje smo smatrali najrelevantnijim za problem istraživanja, a odnose se na sledećih pet promenljivih:

1. Pol
2. Školska sprema
3. Godine starosti
4. Radni staž
5. Delatnost radne organizacije
6. Vrsta radnog odnosa

Uslovi u kojima preduzeća posluju se mogu nazvati nestabilnim, jer se radi o periodu ekonomske krize, u toku poslednje faze dugog perioda tranzicije, svojinske transformacije i restrukturiranja. Uzorak za istraživanje sačinjava 125 ispitanika iz različitih oblasti delovanja preduzeća.

2.3.2. Nezavisne promenljive

Veličina organizacije je posmatrana u 4 kategorije:

- do 50 zaposlenih,
- od 51 do 100 zaposlenih,
- od 101 do 1000 zaposlenih,
- preko 1000 zaposlenih.

Delatnost organizacije je posmatrana u dve kategorije

- proizvodna i
- uslužna.

Hijerarhijski nivo ispitanika je predstavljen na sledeći način:

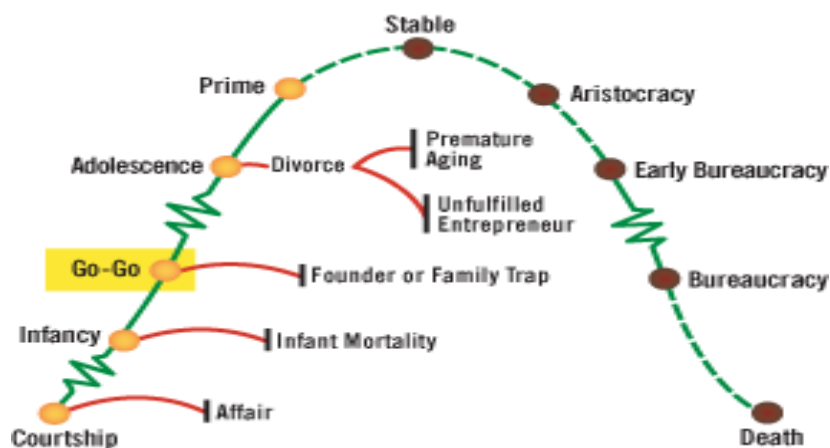
- | | |
|----|----------------------|
| 1- | radnik, |
| 2- | strucnjak, |
| 3- | niži rukovodilac, |
| 4- | srednji rukovodilac, |
| 5- | viši rukovodilac. |

Prosečna primanja su data u 7 kategorija, od najmanjih do najvećih.

Etape životnog ciklusa preduzeća su date u tabeli 2.4.4.1. i slici 2.4.4.1.

Tabela 2.4.4. 1.Etape životnog ciklusa preduzeća

	etapa životnog ciklusa
1	go-go faza
2	adolescencija
3	top forma
4	rana birokratija
5	birokratija
6	kasna birokratija-kraj



Slika 2.4.4.1. Korporativni životni ciklus⁷

U uzorku je istraživano da li na posmatrane hipoteze utiče pol ispitanika:

- ispitanik muškog pola i
- ispitanica ženskog pola

Razlikovane su četiri kategorije starosne strukture ispitanika:

- do 30 godina,
- od 31 do 40 godina,
- od 41 do 50 godina,
- preko 50 godina života.

Posmatrano je pet kategorija prema stepenu obrazovanja:

- osnovna škola,
- 3. stepen srednje škole,
- 4. ili 5. stepen srednje škole,
- viša stručna sprema,
- visoka stručna sprema.

⁷ http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html preuzeto 1.8.2014.g.

Dužina radnog staža je posmatrana u četiri kategorije:

- do 5 godina staža,
- od 6 do 10 godina staža,
- od 11 do 20 godina staža,
- preko 20 godina.

Vrsta zasnovanog radnog odnosa je posmatrana u četiri kategorije

- u stalnom radnom odnosu,
- primljeni na određeno vreme,
- honorarno zaposleni,
- volonteri.

3. RAZVOJ PREDUZEĆA

Sva živa bića prolaze kroz faze uspona i pada, u luku koji počinje rođenjem, a završava se smrću. Organizacije, kao i ljudi, prolaze kroz životni ciklus, tj. svaka organizacija ima svoj rast i starenje. Međutim, organizacije ne moraju i nisu predodređene da propadaju i stare; poslovi mogu dugo da ostanu na najvišoj tački vitalnosti, ili bar blizu nje, a moguće i neograničeno dugo. Organizacije se čak iz faza pada mogu i vratiti na te vrhove. Utvrđivanje stadijuma životnog ciklusa u kojoj se organizacija nalazi omogućava prepoznavanje trenutnog stanja na njenom životnom putu, kao i to da li su problemi koje organizacija ima u određenoj fazi normalni ili patološki.

Savremeni svet, privredno okruženje i same kompanije se nalaze u stalnim promenama i turbulencijama. Restrukturiranje, reorganizacija i druge velike promene su veoma česte u pokušajima da kompanije rastu i/ili opstanu. Preduzeće u svom životnom ciklusu prolazi kroz različite faze, što nužno traži promene i prilagođavanje u svakoj od faza. Rečju, transformacija organizacije se, u savremenim uslovima, predstavlja kao uslov strategije rasta i razvoja preduzeća, jednako kao i uslov njegovog oporavka i opstanka.

Organizacije se, kao i većina živih bića, menjaju, prilagođavaju i evoluiraju tokom vremena. Slično kao ljudi koji prolaze kroz faze kao što su rođenje, pubertet, zrelost i starenje, tako i kompanija prolazi kroz srodne faze - kao što su pokretanje, rast, zrelost i eventualni pad. U svakom trenutku u ljudskim i poslovnim životnim ciklusima, zahtevi opstanka su drugačiji. Da bismo se prilagodili, koristimo se informacijama i iskustvima koji bi nam pomogli da donesemo odluke. Ali, kao što je ono što radi dete neprimereno za odraslog, tako su neprimerene i aktivnosti startovanja kompanije za razvijen biznis. Rasti - znači biti u stanju suočiti se sa većim i kompleksnijim problemima.

Ipak, dok je ljudski život linearan - neminovno ide od rođenja ka smrti, životni ciklus biznisa, odnosno preduzeća, može da varira, te posedovanje oruđa sa kojim se nose sa ovim promenama je od vitalnog značaja. Ovo možda deluje očigledno, ali mnogi od njih ne uspevaju da se prilagode promenljivim zahtevima. A zbog čega? Mnogi su toliko fokusirani na dnevne operativne izazove da ne sagledavaju tržište, trendove i obrasce kupca, kao i to kako da promene svoj posao na bolje da bi zadovoljili zahteve kupaca.

Poslovanje i potrebe klijenata u svakom trenutku se menjaju i zato je najvažnije da kompanija koristi odgovarajuće resurse, veštine i alate za maksimalno dostupne mogućnosti. Koristeći se analogijom iz socijalnog života: roditelji koji tinejdžera tretiraju kao malo dete, neće dobiti željeni rezultat, videćemo da isti principi važe za klijente i preduzeća. Poslovni potezi iz faze osnivanja i rasta biznisa moraju se vremenom menjati.

U čemu je značaj ciklusa, odnosno faza ciklusa, u kojima se nalazi neko preduzeće? Poznavanje ove problematike omogućava predviđanje promene u organizacionim kulturama, zatim objašnjenje zašto se promena desila, a ono daje i uputstvo za prevazilaženje problema. Faze su predvidljive i ponavljaju se, što omogućava preduzimanje preventivnih mera za buduće probleme.

3.1. FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA PREDUZEĆA

Kako je već rečeno, radne organizacije i preduzeća prolaze kroz različite faze rasta i razvoja. Prvi izazov za lidere koji žele da razviju i unaprede svoje organizacije je da razumeju u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi njihovo preduzeće.

Eksperti se neće složiti o tome koliko ima faza životnog ciklusa, ali se čini da je najpraktičnija i najbolja podela ona koja je „zdravorazumski“ logična i laka za pamćenje. Mnogi autori životni ciklus dele u četiri glavne faze - pokretanje, rast, zrelost i opadanje.

U ovom radu životni ciklus će se razmatrati kroz pet faza:

- Početak (pokretanje, rađanje preduzeća)
- Rast (ovo je nekad podeljeno na fazu ranog rasta, odnosno brzi rast, i na fazu zrelosti, odnosno spori rast ili nedostatak rasta). Kako bilo, zrelost dalje vodi do:
 - Vrhunac ili top forma;
 - Opadanje koje se može popraviti obnovom (ili sledi – smrt).

Svaka od navedenih faza stavlja pred menadžere i rukovodstvo različite izazove sa kojima moraju da se nose, jer u svakoj postoje normalne prolazne krize rasta i razvoja, ali i patoloških problema koji na kraju dovode do smrti kompanije.

Isak Adižes, poznati autor i konsultant iz oblasti menadžmenta, stvorio je i u praksi uspešno testirao koncepciju o životnim ciklusima organizacije. Adižesov koncept životnog ciklusa organizacije polazi od analogije životnog ciklusa organizama. Tokom životnog ciklusa organski sistemi prolaze kroz promene koje prate ustaljeni modeli ponašanja. Adižesova metodologija, koja se provodi kroz konsultantski rad, ima četiri cilja što se simultano ostvaruju i karakteristični su za sve faze organizacione transformacije: rešavanje problema, izgradnja timskog rada, obuka i razvoj menadžerskih sposobnosti i obogaćenje ličnih menadžerskih stilova.⁸

⁸ I. Adižes, *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*, Novi Sad 2009. Str. 11-165

Radjanje i detinjstvo	Mladost	Zrelost	Starost
Downs (1967): motivacija za rast			
Faza borbe za autonomiju	Faza ubrzanog rasta	Faza deceleracije	
Lippit&Schmidt (1967): kritični upravljački problemi			
Radjanje	Mladost	Zrelost	
Scott (1971) Strategija i struktura			
Faza 1	Faza 2	Faza 3	
Lyden (1975) Funkcionalni problemi			
Prva faza		Treća faza	Četvrta faza
Druga faza			
Katz&Kahn (1978) Organizaciona struktura			
Faza primitivnog sistema		Faza stabilne organizacije	Faza elaboracije sistema podrške
Quinn, Cameron (1983): integracija modela			
Preduzetnička faza	Kolektivistička faza	Faza formalizacije i kontrole	Faza elaboracije strukture
Adizes (1988): Glavne organizacione aktivnosti			
Faza udvaranja	Faza obdaništa	Stabilna organizacija	Aristokratija
Dečja faza	Adolescencija		Rana birokratija Birokratija i smrt
Greiner (1972, 1998): problemi koje vode evoluciji i revoluciji			
Faza kreativnosti	Faza delegiranja	Faza koordinacije	Faza saradnje
Faza usmeravanja			Faza interorganizacionog povezivanja

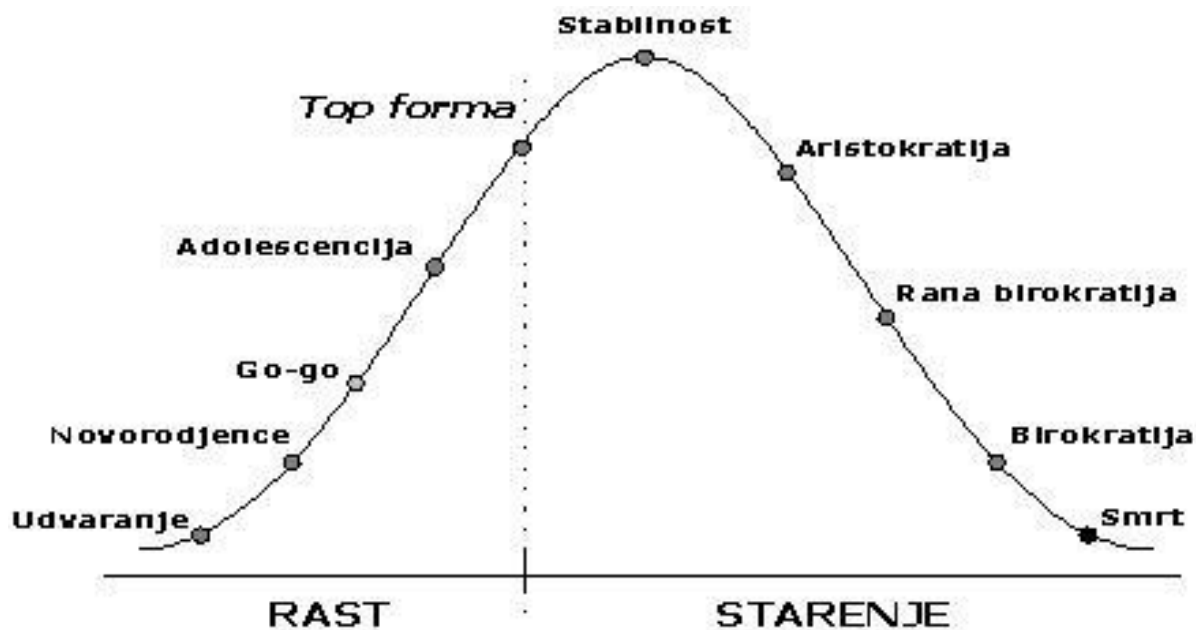
Tabela 3.1.1. Faze životnog ciklusa preduzeća kod različitih autora

Prema istraživanjima i praksi Isaka Adižesa, rast i starenje organizacije se pre svega ogledaju u međusobnom odnosu dva faktora – fleksibilnosti i mogućnosti kontrolisanja procesa. Mlade organizacije su jako fleksibilne, ali se ne mogu uvek kontrolisati. Kako organizacije stare, mogućnost kontrole raste, a fleksibilnost opada. Veličina i vreme nisu uzroci starenja organizacije.⁹ Kada kažemo „mlada organizacija”, to znači da se ona može relativno lako promeniti, ali je teško predvideti šta će proizaći iz niskog stepena kontrole. Termin „stara” označava organizaciju čije se ponašanje može kontrolisati, ali je organizacija nefleksibilna i njena sklonost ka promenama je mala. Stanje u kojem organizacija ima istovremeno najveću moguću fleksibilnost i sposobnost kontrole Adižes naziva Top-forma. Postizanje ovog stadijuma i održavanje organizacije u Top-formi glavni je cilj svakog preduzetnika.

Za organizacije su karakteristične promene i sa njima se javljaju problemi. Da bi se uspešno upravljalo organizacijom, problemi se moraju kontinuirano rešavati.

Organizacija je bez problema samo kada nema promene, i zato Adižes s pravom navodi da se to dešava samo kada je organizacija mrtva. Rešiti probleme, a ne naići na nove i složenije, isto je što i umreti. Upravljanje organizacijom se, prema Adižesu, svodi na upravljanje promenama. Kao što može da se vidi na slici, naročito u fazi rasta sistema, moguće su i određene negativne alternative. Neadekvatnim upravljanjem i lošim strategijama rasta i razvoja moguće je da preduzeće ne doživi ozbiljniji rast. Svaka faza rasta zahteva i određeni stepen razvoja, tako da ukoliko ne postoji rast i kategorija rasta će biti ograničena.

⁹ Adižes navodi da postoje mnoge organizacije koje decenijama postoje (kakva je npr., „Filip Morris”) koje su, po svom ustrojstvu i načinu funkcionisanja, mlade (item)



Slika 3.1.1. Adižesov model životnog ciklusa preduzeća

([Adižes, I.](#) (2009): Upravljanje životnim ciklusima preduzeća ASEE DOO Novi Sad)

3.1.1. Početna faza: rađanje preduzeća

"Spremnost je tajna uspeha" - Henri Ford

Prva faza bila je očigledno - osnivanje. U ovoj fazi, biznis je stvoren, isplaniran i započet. Ali, u ovoj fazi mnoge stvari mogu poći nepovoljno, tako da je dobro planiranje posla ključni i neophodan korak. Bez dobrog biznis-plana¹⁰, nemoguće je da se posao uzdigne, napreduje i kreće do naredne faze svog životnog ciklusa.

Prva faza se odnosi na početak novog posla, odnosno preduzetničkog poduhvata. Ovo je inicijalna faza u kojoj se događaju suštinske promene. Ova faza je, po Adižesu, i najkritičnija u životnom ciklusu preduzeća.

Faza rađanja preduzeća se karakteriše velikim izdacima kapitala, uskim obimom novčanih tokova i inicijalnog rasta. Tipični izdaci kapitala u ovom periodu obuhvataju nabavku zemljišta, izgradnju objekata, kupovinu mašina i sticanje postrojenja i opreme.

¹⁰ Biznis-plan je koncizan i precizan plan koji objašnjava kako će firma funkcionisati unutar nje same i na tržištu, karakteristike posla kojim se bavi, prikaz menadžmenta, način finansiranja i sl.

U ovoj fazi preduzetnik razmišlja o poslovanju, menadžment grupa je formirana, napisan biznis-plan. Pošto je novac potreban preduzetnicima da se podstakne poslovanje, preduzeće ide u fazu rasta kada investitor piše ček. Za one kojima ne trebaju sredstva van fondova, pokretanje se završava kada se firma proglasi otvorena za poslovanje.

Neke od ključnih pitanja kod počinjanja sopstvenog biznisa su: Da li imamo dovoljno kupaca i isporučilaca našeg proizvoda i da li dovoljno dobro možemo da pružamo uslugu da biznis postane održiv? Kako proširiti prodajnu bazu? Možemo li, u najmanju ruku, da generišemo dovoljan protok novca da ostanemo u poslu i da finansiramo rast? Prodaja i marketing u ovoj početnoj fazi su fokusirani na stvaranje svesti i motivisanje korisnika da isprobaju novi proizvod ili uslugu.

Po Adižesu, na početku svega je faza udvaranja, kad se javlja ideja o novoj organizaciji, kad se traži finansijska pomoć. Osnivač je posvećen, a realnost se testira. Kompanija još fizički ne postoji, ali postoji optimizam. Osnivač ili osnivači opsednuti su idejama i mogućnostima koje nude sredina i budućnost. U ovoj fazi Flert bi bio patološki problem: smišljaju se ideje, a ne razmišlja o rezultatima ili sprovođenju ideja, pa organizacija nestane i pre nego što se rodila. Ako se izbegnu patološke zamke, organizacija dolazi do rađanja, odnosno do faze novorođenčeta. U fazi udvaranja osnivač treba da odgovori na pitanja:

- Čime ćemo se zapravo baviti?
- Kako ćemo to postići?
- Kako to treba učiniti?
- Ko će to učiniti i zašto?

Ovu fazi sledi doba odojčeta, kad je organizacija osnovana, kad je bitno koliko je proizvedeno, a koliko prodato. Nedostaju prostor, oprema, vreme i ljudi, ali su svi u akciji. Organizacija je ranjiva i svaki problem predstavlja krizu.

Faza odojčeta počinje u trenutku kad je preuzet finansijski rizik, a osnivač je dao otkaz na poslu, gde je imao redovnu platu. Potom potpisuje dokumente za kredite ili nudi 40 odsto kompanije spoljnim investitorima¹¹.

Organizacija u fazi odojčeta je obavezno orijentisana na akciju. Fokus se brzo menja sa ideje na akciju. Nije više vreme za priču, već za posao i stvaranje rezultata: jedino što je važno je prodaja i gotovina. Baš kao i odojčetu, ovoj organizaciji su potrebne dve stvari za opstanak: periodično dobijanje mleka (za organizaciju je to operativni kapital) i bezuslovna ljubav roditelja (osnivača).

Kao kad malo dete uči da hoda, tako deluje i organizacija u fazi odojčeta: učinak je nedosledan. Pojavljuju se neočekivane krize. Pošto joj nedostaje sistem, organizacija lako uđe u problem, pa je kretanje od krize do krize za organizaciju savim normalna stvar. Osnivač, ali i svi zaposleni, neprestano testiraju svoje granice izdržljivosti na poslu, otpornost na stres i konfuziju. Ovakve kompanije su često privlačne za zapošljavanje, ali razlog svakako nije u novcu. Oni rade daleko više nego što su plaćeni, nemaju radno vreme a opet ni to nije dovoljno da se uradi sve što je potrebno organizaciji u ovoj fazi..

Kad ne znaš šta radiš, onda je teško da nekom poveriš posao i preneseš ga na drugog. Mnogi osnivači ne mogu da ulože svoje napore svuda gde su kritični zadaci. Ovaj nedostatak prenosa obaveza i ovlašćenja je važan element kontrole organizacije. Sistemi i informacije su obično vrlo oskudni, pa je jedini način da osnivač može kontrolisati mnoge ishode i rezultate da radi sam. Kad zadatak postane rutinski, onda ga može preneti drugome. Pošto sve zavisi od jedne osobe, to organizaciju čini veoma zavisnim od osnivača. Ako se njemu nešto desi, organizacija umire.

Kao što novorođenče mora da se hrani na svakih nekoliko sati, tako i organizacije u ovoj fazi troše velike količine hrane, odnosno gotovine, a napredak se baš ne uočava

¹¹ Managing Corporate Life Cycles, 2nd Edition by Dr. Ichak Adizes Published by the Adizes Institute. © 2004, Ichak Adizes.

(prodaja ne prati uložena sredstva, vreme i napore). Gotovina ovim organizacijama dolazi iz spoljnih izvora (investitori i bankari) i unutrašnjih (prodaja usluga).

One organizacije-odročadi, koje se nisu adekvatno kapitalizovale iz spoljnih izvora, stvaraju potrebnu gotovinu, jureći svaku priliku za prodaju na koju naiđu. Ovo može stvoriti probleme ako je kompanija relativno primorana da prihvati posao koji je odvlači od njenog pravog, suštinskog biznisa.

3.1.1.1. Problemi u fazi odojčeta

Problemi u fazi odojčeta, po Adižesu, mogu biti uobičajeni, ali i patološki. Normalni problemi u ovoj fazi su:

- Problemi (ili nezadovoljstvo) potrošača u vezi sa proizvodom ili uslugom,
- Borba za upotpunjavanje proizvoda ili usluga,
- Koncept prvobitnog proizvoda ili usluge propada i zamenjen je drugim,
- Malo procedura, pravila ili sistema,
- Osnivač pravi greške,
- Upravljanje krizama,
- Manjak menadžerskog iskustva i znanja,
- Sve radi jedan čovek, nema prenosa ovlašćenja, ni delegiranja,
- Brzo donošenje odluka, propuštaju se detalji,
- Dobročudno diktatorstvo,
- Investitori stalno kontrolišu osnivača i menadžment,
- Posvećenost osnivača na probi,
- Stres sa posla prenosi se na porodicu,
- Negativan priliv gotovine,
- Nedovoljna ili prekomerna kapitalizacija.

Nenormalni problemi u ovoj fazi su:

- Proizvod ili usluga su prebrzo plasirani na tržište, pre nego što su za njega bili spremni,

- Sindrom dostizanja „idealne perfekcije“ dovodi do beskrajnih poboljšanja proizvoda bez tržišnog opravdanja,
- Nesposobnost da se reaguje na neuspeh proizvoda i da se razvije uspešniji pristup,
- Rigidne procedure, pravila i sistemi,
- Nema tolerisanja grešaka,
- Neprestano ponavljanje istih grešaka,
- Lideri nemaju dodira sa svakodnevnom realnošću,
- Ne mogu da privuku potrebne talentovane kadrove na ključne pozicije,
- Kontrola se provodi nad previše ljudi,
- Sporo odlučivanje, paraliza zbog previše analiza,
- Diktatorstvo - osnivač ne sluša, arogantan je,
- Investitori i odbor ne podržavaju,
- Uklonjena kontrola osnivača,
- Bračni partner i porodica ne podržavaju,
- Nemogućnost pokrivanja negativnog priliva gotovine,
- Fondovi se troše na opremu, udobnost ili druge nebitne stvari.

Patologija organizacija-odročadi dovodi do smrtnosti odočeta. Do smrti kompanija-odročadi dolazi u sličajevima kad kompanija nije u stanju da nastavi da pokriva negativni tok gotovog novca, ako pravi greške koje za posledicu imaju nepopravljiv gubitak likvidnosti, ili ako glavni osnivač izgubi interesovanje i posvećenost svojoj organizaciji. Produžena faza odočeta takođe može izazvati smrt kad osnivači konačno shvate da, i posle više godina borbe, imaju veoma malo da pokažu od svog teškog rada i kad reše da odustanu.

Recept za uspeh kompanije u ovoj fazi je - da zahtevaju čvrstu ruku, koja će ih držati na kursu. Potreban je osnivač, koji može da podstakne i ujedini napore svojih zaposlenih, obezbeđujući jasnoću i sigurnost, uprkos poražavajućoj nesigurnosti i manjku jasnoće. Organizacije-odročadi ne napreduju brzo bez snažnog, odlučnog i korektnog liderstva.

Kompaniji u fazi odočeta je potrebna veća prodaja, veća produktivnost, više usavršavanja, više napora i fokusiranost. Svako u kompaniji mora biti orijentisan na

akciju i motivisan neutojlivom ambicijom za rezultatima. Osnivač mora biti primer i mora da bude uključen u svaki detalj, jer on često zna više o njihovim proizvodima od bilo kog drugog. U ovoj fazi nije vreme da se radi na decentralizaciji autoriteta ili donošenju odluka konsenzusom. Ključno je da osnivač donosi svaku značajnu odluku dok se kompanija ne stabilizuje u prodaji i pozitivnom poslovanju. U ovoj fazi organizaciji je potreban autokratski stil liderstva i centralizovano donošenje odluka. Ovaj stil će biti izmenjen, odnosno inhibiran kroz zdrav razvoj u go-go fazi.

Kompanija u fazi odojčeta takođe može koristiti pametne i kvalitetne ljude van organizacije, koji su sposobni da obave najvažnije kritične zadatke, kao što je prodaja glavnim kupcima, uvećanje kapitala ili regrutovanje talentovanih ljudi za ključna mesta.

Osnivanje odbora sa prijateljima i članovima porodice ima smisla samo ako oni mogu da daju doprinos u poslu. Osnivači koji poklanjaju previše prava u svojim kompanijama, u fazama odojčeta, mogu da se pokaju zbog svoje velikodušnosti kad organizacija dođe do faze adolescencije i gubitka kontrole, ili kad utvrde da je njihova vlasnička pozicija značajno oslabila.

Dobronamerni investitori i savetnici mogu da savetuju organizaciju u fazi odojčeta da odvoji više vremena za analizu i predviđanje svojih finansijskih potreba, za usavršavanje i poboljšanje prognoziranja prodaje i za potrebno osoblje. Bitno je da organizacije ovo razviju u go-go fazi, ali za organizaciju u fazi odojčeta pokušaj da se ona transformiše u struktuiraniju i predvidivu organizaciju preran je, a često i štetan za nju.

Kad organizacija u fazi odojčeta konačno stabilizuje svoje proizvode ili usluge i počne da uživa u rastu prodaje i prilivu gotovog novca, organizacija prelazi u narednu fazu životnog ciklusa: go-go.

3.1.2. Faza rasta

U fazi rasta očekuje se rast prihoda, novih usluga i razvoj proizvoda, povećanje broja radnika i mnoge druge aktivnosti. Udžbenici menadžmenta skloni su pretpostavci da prodaja raste svake godine. Realnost je mnogo drugačija, jer kompanije mogu da imaju i dobre i loše godine, u zavisnosti od tržišnih uslova.

Kad je biznis pokrenut, organizacija ostvaruje stalne prihode, zdrav profit, povećavaju se sredstava i tokovi gotovine za finansiranje kapitalnih investicija. Preduzeća u ovoj fazi često se fokusiraju na poboljšanje usluge, kao i sistema i procesa. Ono što je bio problem u prethodnoj fazi sad ne postoji. Nema potrebe za infuzijama novca sa strane, jer je gotovinski priliv stabilizovan. Stekli su se stalni klijenti, robna marka je već prepoznatljiva. Sad osnivač ima vremena da diše.

Ovo je faza koja predstavlja pravi test biznisa. Koliko je poslovanje uspešno i koliko je u stanju da se takmiči na tržištu određuje da li će preživeti, da bi stigli do nove faze - ili da li će doći do pada i poslednje etape njegovog života.

Tipične karakteristike organizacije u fazi rasta kroz preduzetništvo su, prema Adižesu:

- “Make and sell” (“proizvedi i prodaj”) faza,
- Lider zanemaruje menadžerske aktivnosti i koncentriše se na razvoj proizvoda i tržišta,
- Organizaciona struktura je još nerazvijena,
- Niska specijalizacija, „svi rade sve”,
- Visoka centralizacija - sve odluke donosi lider, odnosno osnivač ili neko od njegovih najbližih saradnika,
- Niska formalizacija – nema procedura, propisa, šema, politika, pravila,
- Komunikacija između zaposlenih je intenzivna i neformalna,
- Veze zaposlenih i lidera su vrlo bliske i neformalne, a komuniciranje vrlo često,
- Radni elan i duh firme su vrlo jaki,
- Plate su umerene,

- Zaposleni rade prekovremeno, bez posebnih nagrada,
- Brza povratna informacija sa tržišta,
- Odluke osnivača se zasnivaju na povratnim informacijama sa tržišta, a ne na bazi analiza.

Prema Adžesivim fazama, ovde se ubrajaju go-go faza i faza adolescencije. U go-go fazi dolazi do brzog i dinamičnog rasta preduzeća u svim pravcima. Klijentima se posvećuje velika pažnja. Delegiranje u ovoj fazi često je neuspešno i izaziva jo-jo efekat. Nameće se potreba za disciplinom u poslovanju. Osnivač se plaši da ne ispusti konce iz svojih ruku. Organizacije u ovoj fazi životnog ciklusa ne vide nigde probleme, već samo mogućnosti. Firma i njen osnivač postaju arogantni, sa stotinama prioriteta, što može dovesti do rasplinjavanja aktivnosti, pada u osnovačku ili porodičnu zamku i propasti firme. U svemu u šta ulaze vide samo šansu. To donosi mnogo iskušenja i problema. Za brz rast su neophodni novi ljudi, a ne zapošljavaju se najbolji. Dakle, go-go fazu u početku karakteriše samouverenost, mnogo energije, žara, spremnosti na nove izazove. To je kompanija koja, ne samo da veruje da sve svoje postojeće i mnoge, mnoge buduće proizvode može prodavati svima koji žive širom sveta, već to zaista i pokušava. „Od kolenke pa do groba najlepše je go-go doba“. Ali, odmah zatim sledi: „Blago onom koji ume Go-go doba da razume“. Usled nejasnih nadležnosti, nedovoljne kontrole troškova, sve više i više na površinu isplivavaju problemi. Pojavljuju se i problemi u međusobnoj komunikaciji. I sve više se oseća duh nečega što se tako istinito naziva *Osnivačeva zamka*. Osnivači vole preduzeće onakvo kakvo je, da upravljaju svim delovima, ne žele da dele svoju ulogu s nekim. I ostaju da preživljavaju. Ona preduzeća koja prebrode ova iskušenja i u tom procesu izvuku pouku o svojim stvarnim sposobnostima, naučila su da administratori mogu svojom aktivnošću – uvođenjem kontrole, da obezbede i dalji rast preduzeća.

3.1.2.1. Go-go faza

Go-go organizacija je kompanija koja ima uspešan proizvod, ili kvalitetnu uslugu, kojoj brzo raste prodaja i ima dobar priliv gotovine. Kompanija ne samo da opstaje, ona cveta. Klijenti su prezadovoljni proizvodom i naručuju ga sve više. Čak su i investitori oduševljeni. Sa ovim uspehom svi brzo zaboravljaju iskušenja, muke i patnje prethodne faze životnog ciklusa. Produženi uspeh brzo transformiše ovu samouverenost u aroganciju.

Preduzeća u ovoj fazi Adižes poredi sa decom koja su tek prohodala: jurcaju svuda glavom bez obzira i sve im deluje interesantno. Stimulisani svojim početnim uspehom, osećaju da mogu da uspeju u svemu što im se nađe na putu: baš kao deca koja pokušaju da jedu sve što dohvate. Tako nikog ne iznenađuje da, posle vikenda, osnivač dođe na posao i kaže da je kupio šoping-centar. Uspeh go-go organizacije je ostvarenje osnivačevih snova i, ako se mogao ostvariti jedan san, zašto ne bi mogli i drugi snovi. Ova arogancija je glavna prednost ove faze, ali kad je ekstremna, može doći do problema.

Go-go preduzeća su sklona brzom diversifikaciji i širenju, tako da postanu previše tanki. Ona imaju toliko različitih interesa, proizvoda i investicija, da ne mogu da posvete potrebnu pažnju svakom od njih. Ona donose odluke i obavezuju se i tamo gde ne treba i uključuju se u poduhvate o kojima znaju vrlo malo. go-go preduzeća neminovno sagore i izgube više novca preko noći, uloživši u kupovinu tržnog centra, nego što su zaradili u celoj godini prodajom osnovnog proizvoda.

Go-go kompanije su motivisane prodajom i imaju neutaživu glad za rastom, a vođene su devizom: „Više je bolje“. Svaka prilika koja se pojavi na tržištu mora se zgrabiti. Ova orijentisanost na prodaju je izuzetno jaka i veoma naglašena. U silnoj žurbi da sklope ugovor, nekad potpišu sporazum pre nego što zaista shvate da li to mogu da rade. Kad se kasnije sistemi merenja profita postave na mesto, često se ispostavi da je go-go kompanija povećala prodaju, ulazeći u druge poslove, koji su bili neprofitabilni. Nekontrolisan rast može postati nenormalan problem, koji će ugroziti kontinuiran razvoj kompanije. Sa druge strane, prerano fokusiranje na profitabilnost može inhibirati dugoročni potencijal kompanije.

U go-go preduzećima sve je prioritet. Strateški važni zadaci koji nisu hitni, često bivaju gurnuti u stranu, ili odloženi na račun poslednjeg, najnovijeg projekta.

Kriza menadžmenta: go-go kompaniju pokreće neutaživa glad za rastom. Njihovi lideri često ne slušaju kritike i upozorenja vezana za teškoće u realizaciji. Oni ne slušaju, jer ih je njihova sopstvena pamet dovela do uspeha u fazi odojčeta. Da stvari budu gore, tipovi preduzetnika koji vode go-go preduzeća često imaju poteškoća da jasno artikuliraju svoje ideje. Par onih koji uspeju da shvate ideje osnivača postaju osobe koje će voditi posao i postaju vitalno značajne i osobe od poverenja.

Menadžment je često neefikasan i frustriran. Zbog ličnog učešća u svakodnevnom radu u kompaniji, go-go lideri često imaju malo vremena za upravljanje. Posao je brzo sklopljen, na detalje se ne obraća velika pažnja. Kad se javi potreba za razjašnjenjem zadataka, čest je odgovor: „Vidi sam i proračunaj, ne treba ja da se bavim svakim detaljem.“ Kao posledica toga, dobronameran i vredan radnik sa entuzijazmom pokušava da reši svoje nejasne zadatke, često praveći propuste i greške. Neki osnivači ove greške tumače kao dokaz tvrdnje: „Ako hoćeš da se nešto uradi dobro, moraš da ga uradiš sam.“ Oni pokušavaju da reše problem preuzimajući ličnu kontrolu. Ako se to produži, ova nesposobnost efikasnog prenosa ovlašćenja i delegiranja će gurnuti go-go organizaciju u sindrom preranog starenja („zamka osnivača“).

Informatički i računovodstveni sistemi su slabi. Ograničeni sistemi, koji obično postoje u go-go organizaciji, zadovoljavaju samo osnovne potrebe proizvodnje, usluge i računovodstva. Računovodstvo normalno ima pune ruke posla samo pokušavajući da dobro izračuna prihode, troškove i priliv gotovog novca. Izveštaji rukovodstva se često objave prekasno, pa nema mnogo koristi za planiranje i izvršavanje svakodnevni zadataka i poslova. Najbolja informacija je često usmena reč.

Kompanija je organizovana oko ljudi i projekata. Odgovornosti su prenete na osnovu toga ko može da radi posao na projektu. Novi zadaci su često drugačiji od prethodnih. Ako i postoji organizaciona šema, ona je tu najviše zbog investitora i odbora i najverovatnije ne pokazuje kako se posao zaista obavlja u organizaciji. U stvarnosti, ako zapitate nekog zaposlenog u go-go organizaciji kome podnosi izveštaj, dobićete veoma složen i konfuzan odgovor: „Najčešće podnosim izveštaj Marku, ali nekad i Janku, ali

kad ima problema s kvalitetom izveštavam Simu. A sad kad razmislim, izveštavam i Tomu.“

Zaposleni su frustrirani. Suočavajući se sa velikim radnim angažovanjem, nejasnom odgovornošću i ništa jasnijim ciljevima, zaposleni otkrivaju da je sve teže biti produktivan. Zaposleni su novi ljudi i oni su uskočili u posao sa veoma malo pripreme ili obuke. Fizički prostor i odgovarajuća oprema mogu biti oskudni i nedovoljni zato što je rast teško predvideti. Unapređenja se mogu dobiti u trenutku. Kasnije, u adolescenciji, često se ispostavi da ljudi, koji su unapređeni na više upravljačke pozicije tokom go-go faze, nemaju sposobnosti i iskustva, koje je potrebno da bi zadovoljili na tim pozicijama.

3.1.2.1.1. Krize i problemi go-go faze

Infrastruktura je kula od karata. Kako kompanija nastavlja sa uspehom, radni procesi, procedure i sistemi se prema tome i razvijaju. Razvoj ove infrastrukture češće je odgovor na iskršavanje prilika ili neočekivane probleme nego što je posledica dugoročnog planiranja. Kako stvari postaju složenije, potrebno je više vremena da se greške otklone, a neke popravke stvaraju nove probleme zbog neočekivanih nuspojava. Potpuno usmerena na rast, kompanija ne može, ili ne želi, da uspori i odvoji vremena da kvalitetno dizajnira i primeni druge sisteme. Umesto toga, ona povećava ili krpi ono što je već tu. Začudo, stvari i dalje funkcionišu, ali jedva.

Dolazi do velike krize. Neizbežna katastrofa udara go-go kompaniju. Uspeh konačno dovoljno opterećuje sistem da se dešava ozbiljna katastrofa, koja preti da ugrozi čitav posao i da dovede do gubitka klijenata. Kad dođe do katastrofe, niko ne preuzima odgovornost. Sa slabim sistemom kontrole odgovornost je vrlo nejasna. Niko, sem osnivača, ne priznaje da je imao udela u tome. Svi tvrde da su imali pogrešne informacije, ili nedostatak autoriteta, da su problemi potekli od nekog drugog i da su i sami žrtve tuđih pogrešnih odluka. Prst se upire na sve strane. Ovo frustrira go-go lidere i oni se osećaju izdani. Niko ih nije upozorio na predstojeću opasnost. Svi gledaju samo njihove propuste.

Između kompanije i osnivača postoji odnos ljubavi i mržnje. Kad naiđe velika kriza i kad se za nedelju dana izgubi više novca nego što se zaradilo za celu prethodnu godinu, tipična reakcija na takvu propast je uvođenje kontrole. Osnivač kaže: „Trebalo da se organizujemo. Ovde je potrebna bolja kontrola.“ Onda go-go organizacija stvori pravila i odredi politiku, ali je baš osnivač taj koji prvi krši ova pravila. Osnivači u go-go kompanijama se takođe bore sa decentralizacijom i prenosom ovlašćenja. Dobra decentralizacija zahteva efikasan sistem kontrole. U odsustvu takvog sistema, osnivač pokušava da prenese ovlašćenja na sledeći način: „Pre nego što donesete neku važnu odluku, prvo mene pitajte. I nikako ne donosite odluke koje ja ne bih doneo.“ Ovaj pristup obično ne uspeva, što uzrokuje da frustrirani osnivač ponovo preuzme dizgine u svoje ruke.

Odnos između osnivača i njegove go-go kompanije je kao jo-jo. „Ti si glavni. Ne, ja sam glavni.“ Osnivaču je potrebno da pobegne od svakodnevnih sitnih problema, da bi mogao da se fokusira na širi plan, pa tako prvo delegiraju autoritet, da bi ga kasnije oduzimali. Šta se dešava kad ponovo uspostave svoj autoritet? Oni obavezno nalaze nešto čime nisu zadovoljni. U roku od nekoliko sati osnivač je decentralizovao moć, samo da bi je kasnije ponovo centralizovao. Posle nekoliko ponavljanja ovog ciklusa niko ne zna šta da radi, ili šta da ne radi, i svi postaju sve više nervozi i napeti. Potčinjeni nemaju volje, ili ne mogu da odluče, zbog čega na kraju zavlada paraliza. Zaposleni često imaju duboko poštovanje i sklonost ka osnivaču, ali ih on istovremeno izluduje i oni bi ga menjali. Osnivači se pak osećaju izdano i neispunjeno. Oni žele da se reše detalja, ali osećaju da to ne mogu da učine dok neko ne pokaže sposobnost da ih zamene. Preduzetnički lideri su često pomalo paranoični, pa čak i ako postoji dobra zamena, oni se boje da će im novi lider oteti kompaniju i ukrasti njihove snove.

I u go-go fazi nailazimo na normalne i nenormalne probleme. Ovi drugi vode u patologiju. Očekivani problemi u ovoj fazi, tzv. normalni problemi su:

- Samouverenost, žudnja,
- Sve je najvažnije,
- Prodaja motiviše,
- Prihvatanje ugovora koje ne mogu da realizuju,

- Prodaja je važnija od profita,
- Nejasna komunikacija,
- Neplanirani, nestrukturirani i neproductivni sastanci,
- Slabija kontrola troškova, planiranje budžeta vrši se prema prilici,
- Neefikasno upravljanje glavnih lidera,
- Osnivač nužan, nezamenljiv,
- Rukovodstvo je frustrirano,
- Upravljanje ljudskim resursima je nekonzistentno,
- Konfuzija u ulogama i odgovornostima,
- Zaposleni su frustrirani,
- Kompanija je izložena kritici,
- Infrastruktura je kula od karata,
- Nada se čudima,
- Pojavljuje se velika kriza.

Nenormalni problemi go-go faze bili bi:

- Slepa arogancija,
- Sve je prioritet! Održava se nedostatak fokusa,
- Nastavljanje sa traženjem poslova koji nisu suština poslovanja firme (sporedni poslovi), ili su neprofitabilni,
- Dugotrajna nesposobnost da se isporuči kvalitetan proizvod,
- Prerano isticanje profitabilnosti,
- Niko sem osnivača ne zna šta se događa,
- Sastanci se ne održavaju ili su neproductivni,
- Nema kontrole troškova, nema predviđanja budžeta,
- Glavni lideri izbegavaju odgovornost,
- Osnivač ne želi ili ne može da zaposli ljude koji su bolji od njega,
- Rukovodstvo nastavlja da slabi,
- Dosledno loše kadrovanje i obučavanje,
- Rukovodstvo ne može ili neće da delegira efikasno,
- Ključni ljudi odlaze,
- Kompanija je izložena zakonskim procedurama,

- Kolaps infrastrukture,
- Oslanjanje na čuda.
- kriza osakaćuje kompaniju na tržištu ili je ubija.

Patologija go-go faze poznata je kao osnivačeva ili porodična zamka. Do zamke osnivača dolazi kad go-go kompanija ne može da se oslobodi zavisnosti od osnivača. Kompanija je zarobljena mogućnostima i ograničenjima osnivača i to predstavlja usko grlo. Ovo se može desiti zato što organizacija nije u stanju da razvije sposobnosti i veštine potrebne da se zamene jedinstvene sposobnosti osnivača. Ulazak u zamku može se desiti i zato što je sam osnivač nesposoban ili nemotivisan da decentralizuje kontrolu i delegirajući da moć nekom drugom. Ako se kompanija uhvati u ovu zamku, to znači da, ako osnivač umre, i kompanija umire sa njim. Varijanta zamke osnivača dešava se kad vlasnici insistiraju da ostanu aktivno uključeni u donošenje odluka i dnevno upravljanje, čak i kad je jasno da moraju da se sklone i dozvole kompetentnijim i sposobnijim ljudima, van kruga vlasničke grupe, da rade taj posao.

Porodična zamka javlja se u kompanijama koje su u vlasništvu porodice, a u kojima je kontrola u rukama njenih članova. Porodica ne želi da ukaže poverenje bilo kome spolja. U porodičnoj zamci rukovodstvo je određeno više na osnovu vlasništva i krvnih veza nego na znanju, umeću, kompetentnosti i iskustvu. Ove kompanije posebno su ranjive kad se kontrola prenese na nekompetentne članove porodice.

Za većinu go-go organizacija strategija i fleksibilnost su ključ njihovog uspeha. Fleksibilnost jeste ključna za uspeh go-go kompanije, ali su istovremeno nužni i uvođenje kontrole i strukture, da bi se prešlo u fazu adolescencije. Uvođenje strukture počinje razgovorom o stavovima i ponašanju osnivača i glavnih menadžera kompanije. Obično se ova promena u stavu dešava kad kompanija raste preko svojih realnih mogućnosti - da efikasno podrži taj rast, što dovodi do ozbiljnih problema. Metodom pokušaja i pogrešaka, go-go lideri nauče da će bez dobre strukture, podesnog sistema i discipline, proizvodnja opasti, isporuke će kasniti, troškovi se neće moći lako kontrolisati, a zadržavanje klijenata je dovedeno u pitanje.

Go-go organizacija se širi na mnogo frontova odjednom. Zato je važno da dovedu u fokus proizvodnju i utvrde prioritete. U stvari, još je važnije je da utvrde šta nije prioritet. Kompanija mora da razvija disciplinu, da se koncentriše na vlastite resurse i ignoriše sve ono što nije strateški prioritet.

Ovakva preduzeća zahtevaju stalnu restrukturaciju. Oni su kao deca koja izrastaju iz svoje odeće. Mnogi go-go lideri daju mali značaj strukturi, upravljačkim procesima ili sistemima. Oni su fokusirani na spoljne stvari: širenje nabavke, strateške partnere i povećanje prodaje. Organizaciona struktura, uloge, odgovornosti, budžet i isplate zahtevaju pažnju, disciplinu i samoograničavanje. Ovi kvaliteti su potpuno nepoznati preduzetniku koji zna da je njegov uspeh došao direktno kao posledica zanemarivanja granica, brzine i fleksibilnosti.

Razvijanje veština, sistema, poverenja i poštovanja, što je potrebno da podrži preraspodelu zadataka i eventualnu decentralizaciju, takođe je ključan zadatak za go-go organizaciju. Proces započinje tako što osnivač delegira jednu ili više osoba, prenoseći im odgovornost za važne zadatke u organizaciji i razvija posvećenost potrebnu da se dostignu željeni ciljevi. Sistemi podrške moraju postojati pre nego što se ova važna tranzicija može desiti. Forsiranje tranzicije, pre nego što joj se može obezbediti podrška, izazvaće nepoverenje i animozitet između osnivača i tima starijih menadžera, što će neizbežno dovesti do zamke osnivača.

Bolji efekti i kvalitetniji učinak nastupaju kada se delegira tim ljudi, a ne jedna osoba. Razvoj efikasnog timskog rada, posebno u grupi starijih menadžera, postaje suštinsko pitanje u fazi adolescencije, pa je go-go faza pravo vreme da se počne sa stvaranjem jakih timova. Kad je prenos ovlašćenja, odgovornosti i delegiranja uspešan, osnivač i menadžmentski tim mogu da se late decentralizacije, što je još veći tranzicioni izazov, koji uključuje prenos odgovornosti za donošenje strateških odluka sa osnivača na glavne menadžere. Pošto se preživi prava velika kriza preduzeća, javlja se duboka emocionalna i praktična posvećenost tima lidera prema sistemima i kontroli, decentralizaciji i postaje se mnogo profesionalniji u pristupu menadžmentu. Tako počinje sledeća faza životnog ciklusa, adolescencija. Dakle, osnivač je dokazao da je

njegova ideja opravdana i ostvariva i počinje naglo da se širi, proširuje asortiman proizvoda, kao i teritoriju na kojoj posluje, raste broj kupaca, te svojom veličinom prevazilazi i teži sledećem stupnju rasta, odnosno prelasku u fazu adolescencije.

3.1.2.2. Faza adolescencije

Tokom faze adolescencije, organizacija doživljava preporod. Ovo drugo rađanje je vreme u kome kompanija mora da nađe svoj život van onog koji joj je obezbedio osnivač. Ova kritična tranzicija mnogo podseća na period kad tinejdžeri prolaze kroz fazu odvajanja i nezavisnosti od roditelja.

Kompanija u fazi adolescencije balansira na ivici uspeha i propasti. Dokle god kompanija u adolescenciji dobro radi, investitor i upravni odbor smatraju osnivača genijalnim čovekom koji šta god dodirne - pretvara u zlato. Ali, kad prodaja počne da se smanjuje, a samim tim i profit, onda počinje „upiranje prstom“. Osnivač iznenada postaje „žrtveni jarac“ koji više nije sposoban za upravljačke zadatke.

Adolescencija je posebno burno vreme, karakteristično po unutrašnjim sukobima i „rovovskoj borbi“. Prodaja podbacuje, kvalitet proizvoda nije onakav kakav klijenti očekuju, a stariji zaposleni formiraju zavere protiv novoprimitljenih. Emocije su promenljive, a moral u organizaciji se kreće od ekstaze do depresije i utučenosti. Ljudi u organizaciji su opsednuti realnom ili zamišljenom nepravdom zbog koje pate i tu patnju pothranjuju. Ako se ovi konflikti ne reše, kompanija u adolescenciji ući će u prerano starenje koje dovodi do patologije menadžmenta .

Zašto je prelaz iz go-go faze u fazu adolescencije tako težak? Tri su razloga, odnosno velika izazova, koja, po Adižesu, stoje pred ovim firmama:

1. Decentralizacija autoriteta,
2. Promena u vođenju - sa preduzetništva na profesionalni menadžment,
3. Pomeranje cilja.

Da bi prešla u fazu adolescencije, go-go organizacija mora da se transformiše od apsolutističke monarhije do ustavne monarhije. Redak je slučaj da monarh dobrovoljno ustupi svoju apsolutnu moć. Takve promene su, obično, praćene revolucijom. Revolucija ne nastaje samo zato što kralj voli moć i ne želi da je se odrekne, već i zato što će morati da menja svoje ponašanje, da bi se prilagodio novoj situaciji.

Osnivači generalno znaju da im je potrebna pomoć u upravljanju njihovom kompanijom u adolescenciji. Oni su bolno svesni da dan nema dovoljno sati da bi mogli sve da postignu sami. Oni žele decentralizaciju, ali se boje gubitka kontrole i velikih grešaka. Činjenica je da i ljudi, koji su već u poslu, nemaju dovoljno veštine i iskustva, potrebnih da bi decentralizacija odgovornosti bila efikasna. Kompanija u adolescenciji mora pažljivo, korak po korak, da uči da razvija svoje ljude, da ih uči i usavršava i decentralizuje kontrolu.

Osnivači se bore sa ovom tranzicijom i teškoćama i tako što neretko dovedu profesionalne menadžere sa strane da preuzmu odgovornost za decentralizaciju. Osnivači-borci, koji ovo ne rade dobrovoljno, mogu da se nađu pod pritiskom da dovedu zamenu koja više odgovara novoj ulozi liderstva.

Promena u liderstvu podrazumeva prelazak od preduzetništva do profesionalnog menadžmenta. Dolazak profesionalnog menadžmenta menja način vođenje kompanije. Novi menadžer mora biti pravi lider, a njegov zadatak je da preuzme vlast od osnivača i pokrene kompaniju da postane više racionalna, a manje intuitivna, tako da sama sebe vodi. U kompaniji u adolescenciji najkritičniji zadatak novog lidera je da obezbedi procese, procedure, politiku, strukturu, sisteme i ciljeve, potrebne za podršku dugoročnog rasta i da predloži i sprovede efikasnu decentralizaciju. Ovo novo rukovodstvo zahteva pažljiv tretman. Prenaglašavanje kontrole može baciti organizaciju-adolescenta na kolena i dovesti do stagnacije rasta. Organizacija mora da nauči kako da uravnoteži kontrolu, dok nastavlja da neguje svoj preduzetnički duh.

Novi lider kaže: „Ne! Ne!“ preduzeću koje je naviklo da stalno čuje: „Hajde! Hajde!“ od svog osnivača. Ne treba puno vremena da osnivači i svi ostali otkriju da ovi novi „plaćenici“ nisu kao oni. Uobičajena reakcija osnivača je: „Ovaj momak nije kao ja“; „Da sam ja vodio firmu onako kako on radi, mi nikada ne bismo stigli dovde“; „Takva

logika se okreće protiv profesionalnih menadžera, jer se oni „ne uklapaju“. Osnivač uporno traži nekoga poput sebe, a da taj u isto vreme može da uradi stvari koje sam osnivač ne može da uradi. Oni, zapravo, traže uzalud nekoga ko ne postoji: pilota koji može da leti podmornicom. Ono što moraju da shvate je da, u ovoj kritičnoj tranziciji, adolescentskoj kompaniji ne trebaju lideri poput svojih osnivača, već su im potrebni novi, drugačiji ljudi koji su u stanju da upotpune stil osnivača.

Kada novi „profesionalni“ menadžeri dođu, obično zatiču donekle haotičnu situaciju i neorganizovano stanje. Sistem kompenzacija je krpež specijalnih poslova. Važni procesi, procedure i politika firme su slabo dokumentovani. U nedostatku dokumenata, ove ključne informacije postoje u mozgu ljudi koji su bili najduže u firmi. To je razlog zbog koga starosedeoци imaju značajnu moć. I upravo u takvom okruženju, novi menadžeri se angažuju za „profesionalizaciju“ organizacije. Njihovi napori da uvedu promene doživljavaju se kao direktan napad na postojeće stožere vlasti. Novi stimulatívni sistemi, koji uklanjaju ličnu pristrasnost u korist objektivnih nagrada, a striktno se baziraju na učinku, izazivaju protivljenje starosedelaca, kojim novi sistem preti gubitkom njihovih posebnih privilegija. Braneći sebe i svoje pozicije, stara struktura moći zaobilazi novi lanac komandovanja, ide direktno osnivaču i žali se na nove menadžere. Najčešće žalbe su tipa:

- „Oni uništavaju moral,”
- „Oni ne razumeju kako ova kompanija funkcioniše,”
- „On će uništiti ovu kompaniju,”
- A krajnji udarac: „On to ne radi tako dobro kao vi.”

Novi menadžeri se suočavaju sa opozicijom svuda. Koga osnivač podržava u ovom sukobu? Sigurno ne nove menadžere. Umesto toga, on podržava starosedeoce koji nose iste ožiljke kao on i lojalni su mu. Ako se to desi, novi menadžeri su primorani da pribegnu dovođenju svojih pristalica da bi nadvladali „staru gardu“. Strane su izabrane i kreće „gerilski rat“, stvarajući situaciju „mi-protiv-njih“. A čest je slučaj da upravni odbor biva zatečen u sredini ove borbe.

Borba za vlast se pogoršava ponašanjem osnivača, koji prvi krši novu politiku i procedure, dok starosedeoци posmatraju ovu „igru“. Kada osnivač da primer sa prvim

kršenjem pravila, oni pretpostavljaju da su svi novi propisi nešto što treba prekršiti. A koga će prozvati da objasni zašto nisu ispoštovani novi budžeti, pravila i politika firme? Naravno, to je profesionalni menadžer. Ovakav postupak je dovoljan da kod novog menadžera razvije jak osećaj proganjanja, kao i intenzivnu odbojnost prema osnivaču i njegovim prijateljima. Profesionalni menadžer vidi sebe u bezizlaznoj situaciji i počinje da se pita zašto je uopšte i prihvatio ovaj posao. Oseća se nemoćno, iscrpljeno, neprihvaćeno i potpuno nepriznato kad su u pitanju doprinosi za firmu.

U nekim kompanijama je situacija sa rukovodstvom potpuno suprotna. Osnivač, odbor i većina ključnih zaposlenih se slažu da je tranzicija rukovođenja apsolutno neophodna. Novi lideri stižu i odmah preuzimaju potpunu kontrolu. Osnivač je primoran da abdicira i „odlazi na zadnje sedište“. Pošto adolescent-kompanije obično nemaju sistematičan način donošenja odluka ili korekcije kursa, to može da dovede do opasne situacije u kojoj će novi menadžeri ići u veliku kupovinu važnih stvari: novih ljudi, hardvera, softvera i konsultanata, a sve u ime „profesionalizacije“ u organizaciji. Dok je određena kontrola nesumnjivo potrebna, prihodi adolescent-firme ne mogu podržati takvu raskalašnu potrošnju. Ako se to desi, osnivači osećaju da je njihova kompanija oteta i da je krenula u katastrofu. Ali, oni su sprečeni da budu uključeni i prisiljeni su da samo gledaju kako se njihova kompanija upropaštava.

Dalja komplikacija u fazi adolescencije je potreba za tranzicijom ka novoj grupi ciljeva. U ranoj adolescenciji, ciljevi kompanije, kao i menadžmenta, generalno su ojačali naglasak iz go-go faze na rast i prodaju. U Adolescenciji, preduzeće mora da se promeni iz go-go parole „više-je-bolje“ na ciljeve „bolje-je-više“. Profitabilnost se pojavljuje kao najvažniji cilj za organizaciju. Umesto da radi napornije i više, adolescent-preduzeće mora naučiti da radi pametnije. Rast i širenje prodaje su poželjni samo u meri u kojoj firma ima veću profitabilnost.

Ovaj značajan zaokret u ciljevima mora biti implementiran kroz kompletan remont objekata, upravljanje informacijama, resursima i sistemima nagrađivanja u adolescentnoj organizaciji. Ova tranzicija izgleda lako na papiru, ali u stvarnosti je veoma teška. Skoro svi u adolescentnoj firmi žele da lakše vode posao, ali pri tom ne

vide problem kao vlastiti. Problemi su uvek van njihovih odseka, odnosno, kod nekog drugog.

3.1.2.2.1. Problemi adolescencije

I u ovoj fazi kompanija se susreće sa problemima. Normalni problemi u adolescenciji su:

- Sukobi se zagrevaju,
- Nizak moral,
- Sukobi između pridošlica i starosedeoaca (mi-protiv-njih),
- Privremeni gubitak vizije i konfuzija ciljeva,
- Osnivač prihvata organizacioni suverenitet,
- Pogrešno ponašanje u sistemu stimulativnog nagrađivanja,
- Jo-jo delegiranje vlasti,
- Odbor direktora pokušava da vrši kontrolu,
- Odnos volim-mrzim između organizacije i njenog preduzetničkog rukovodstva,
- Osnivač se bori da promeni stil liderstva,
- Preduzetničke uloge su monopol osnivača,
- Nedovoljno delegiranje i decentralizacija,
- Smanjen naglasak na prodaji.

Nenormalni problemi u ovoj fazi su:

- Trajni gubitak poverenja ili poštovanja,
- Gubitak ključnih kadrova,
- Unutrašnji problemi izazvaju neprestan gubitak tržišnog fokusa,
- Uklanjanje osnivača,
- Nesposobnost da se prebace sa kompenzacije na sistem baziran na profitu,
- Organizaciona paraliza tokom beskrajnog smenjivanja moći,
- Otpuštanje odbora preduzetničkog lidera,
- Osnivač odbija da promeni ili delegira kontrolu drugima, kojima bolje odgovara neki zadatak,
- Nepromenljiv, disfunkcionalni stil vođstva,

- Nesposobnost za decentralizuju,
- Nametanje prekomerne i skupe kontrole,
- Delegira se odgovornost za dobit, bez sposobnosti da se njime upravlja,
- Prevelike plate da bi se zadržali zaposleni,
- Porast profita, pad prodaje,
- Smanjenje ulaganja u razvoj preduzetništva. Patologije adolescencije: razvod ili prevremeno starenje.

Glavne promene u Adolescentnom periodu, proces decentralizacije i potreba za novim rukovodstvom i novim ciljevima, dovodi do različitih konflikata u kolektivu. Oni se pojavljuju na različitim relacijama:

- Između starosedelaca i novopridošlih,
- Između osnivača, stručnih rukovodilaca i odbora,
- Između osnivača i njihovih dugogodišnjih radnika,
- Konflikt oko toga šta je najbolje za kompaniju, nasuprot tome šta neki pojedinci vide da je najbolje za njih.

Da bi se izborili u ovim sukobima, energiju koja je ranije bila fokusirana ka spoljnjem - sada usmeravaju gotovo potpuno unutra i koriste je za beskrajne ratove i borbe. I rukovodstvo i zaposleni gravitiraju ka frakciji „za“ i frakciji „protiv“, skoro uvek kad je u pitanju važan projekat, sistem, ili osoba. Vremenom ovaj problem će rezultirati neželjenom preokretu:

- „To više nije zabavno,"
- „Mi smo zaboravili zašto smo ovde, samo se svađamo,"
- „Voleo bih da ponovo radim sa klijentima i proizvodima."

Patologije adolescentske faze javljaju se kada se sukobi pogoršaju do te mere da jedna strana trpi nepopravljivu štetu njihovog poverenja i poštovanja i više ne može biti efikasna za kompaniju. Ostale strane konačno odlučuju da je jedini način da se krene napred - eliminisanje opozicije. Najbolnije patologije se javljaju kada ovakvi raskidi uključuju porodicu: supružnike, roditelje, decu i druge rođake. Kada se pozovu advokati, bliska porodica se razbija i ljudi prestanu da govore jedni sa drugima.

Ako osnivač vrati kontrolu, on otpušta profesionalne menadžere. Ovo se naziva razvodom i generalno uzrokuje da kompanija sklizne nazad u go-go fazu, ili u zamku osnivača, ili osnivač postane neostvaren preduzetnik. Ako se ispostavi da su profesionalni menadžeri moćnija, bolje organizovana frakcija (često u savezu sa bordom direktora), osnivač je istisnut. Kada preduzetnici odu (mnogi od njih će otići sa osnivačem) i drugi ljudi preuzmu posao, kompanija obično postaje efikasnija, ali manje efektivna. Posle izvesnog vremena, rast se zaustavlja i kompanija degradira u prerano starenje. Optimalno rešenje za obe strane je da usklade svoje razlike i rade zajedno. Intervencija spoljnih konsultanata često je potrebna da bi se pokrenuo i ostvario ovaj proces pomirenja.

Da bi organizacija uspela u fazi odojčeta i go-go fazi, ona mora da ostane opuštena i fleksibilna, spremna da promeni pravac i razume dolazeće prilike u trenutku. Da bi uspela u adolescenciji, kompanija mora da unapredi svoju kontrolu. Infrastruktura tipa „kula od karata“ mora biti zamenjena merljivim rešenjem, koje može da podrži sadašnji i budući rast kompanije. Pravi je izazov da se provede ova kontrola na način koji neće ugušiti preduzetnički duh. Ovo je delikatna ravnoteža, jer će i previše fleksibilnosti takođe sprečiti kompaniju-adolescenta da dostigne top-formu. Da bi ubrzale razvoj infrastrukture, mnoge kompanije-adolescenti odluče da automatizuju svoje procese, procedure i kontrole. Iako automatizacija može biti dobra stvar, ona isto tako može dovesti kompaniju-adolescenta u veću nevolju ukoliko se napor usmeri na automatizaciju, umesto onoga na šta bi trebalo. Zato se ovim organizacijama savetuje da odlože svoje projekte automatizacije jer su išli putem koji će im omogućiti da brže pogreše. Ako se to dogodi, to će institucionalizovati pogrešnu strukturu moći i otežati postizanje ciljeva u budućnosti. Za ove sisteme se može ispostaviti da ih je veoma teško promeniti na adolescentu organizacionu strukturu. Kao i sa loše imobilizovanom slomljenom rukom, automatizacija treba ponovo da se prekine pre nego što se može pravilno fiksirati.

Tokom faze odojčeta i go-go faze, većina osnivača monopolizuje preduzetničku i integrativne funkcije u kompaniji, uključujući marketing, razvoj novih proizvoda, razvoj poslovanja, kapitalizacije, i popunu ljudskih resursa za ključna mesta. U

adolescentnoj fazi organizacija mora da institucionalizuje ove funkcije i oslobodi se prekomerne zavisnosti od osnivača. Stvaranje strukture koja je organizovana oko ovih funkcija, umesto oko ljudi, važan je prvi korak. Takođe je važno da je napravljen kompanijin „ustav," da bi se institucionalizovale upravljačke funkcije u kompaniji i da bi se jasno razgraničile i odredile uloge, odgovornosti i ovlašćenja za donošenje odluka upravnog odbora, tima višeg menadžmenta i drugih organa odlučivanja. Sledeći nezgodan zadatak je izgradnja poverenja osnivača i poštovanje nove strukture i sposobnost ljudi da pravilno izvršavaju svoje obaveze. Ako se ljudi sa potrebnim sposobnostima i iskustvom ne mogu naći unutar kompanije, oni se moraju dovesti u nju. Najbolji pristup je da osnivač, upravni odbor i zaposleni dožive brze uspehe koji jasno pokazuju njihovu sposobnost da donose dobre odluke. Ovaj pristup pomaže da osnivač shvati da može da se odrekne nekih aspekata kontrole. U isto vreme, ovi uspesi pokazuju zaposlenima da ne zavise od osnivača.

Artikulisanje jasnih ciljeva i zadataka, koji su razumljivi svima i koje svi dele, takođe ima ključni značaj. Do ovog trenutka, samo osnivač razume misiju kompanije. Ako se on potrudio da je zapiše - to verovatno postoji kao kratka beleška na poleđini neke koverta. Da bi organizacija bila uspešna, i ostali u adolescentnoj organizaciji, treba da razumeju i dele taj cilj.

Da bi se obezbedio brz i zdrav prelaz kroz adolescenciju, većina osnivača dovodi novog „profesionalnog“ menadžera. Kada je pravo vreme za ovu primopredaju? To treba učiniti kada kompanija dobro radi, a ne čekati da se stvari krenu na gore. Kako bi tranzicija rukovodstva bila što efikasnija, osnivači moraju biti spremni da ulože dosta vremena. Da bi to dobro uradili, potrebno je vreme i mnogo razmišljanja i razgovora „daleko od vatrene linije“. Najefikasniji proces mora pratiti tačan sled događaja.

Kada kompanija implementira infrastrukturu, koja je potrebna da podrži sadašnji i projektovani rast, i kad je institucionalizovala svoje preduzetničke aktivnosti, a uspeh više ne zavisi od osnivača, ona ulazi top-formu.

U fazi adolescencije pred organizacijom su važni zadaci. Potreban joj je jasan plan za budućnost, jasna organizaciona struktura, uvođenje sistema kontrole i odgovornosti, profesionalizacija funkcija, zapošljavanje kompetentnih ljudi. Patološki problemi ove

faze su: gubljenje vizije i želje, nespремnost za preuzimanje odgovornosti i rasprodaje. Ukoliko menadžer administrator uspe da institucionalizuje rukovođenje i da spreči rapidni gubitak uzajamnog poverenja i poštovanja, otpuštanja najboljih kadrova, istiskivanja osnivača, odlaska preduzimljivih i slično, organizacija ima pretpostavke da uđe u top formu, tj. tačku optimizacije na krivoj životnog ciklusa, kada organizacija ostvaruje ravnotežu između samokontrole i fleksibilnosti.

Faza adolescencije predstavlja najdramatičniji prelazak u toku rasta u životnom ciklusu jednog preduzeća. Organizacija mora da se „rodi” po drugi put, tj. da:

- Zacrta jasan put u budućnost,
- Uspostavi jasnu organizacionu strukturu,
- Uvede sisteme kontrole i odgovornosti,
- Profesionalizuje funkcije i način rada,
- Zaposli nove, kompetentne ljude.

3.1.3. Vrhunac- top forma

U svom razvoju, preduzeće ima različitu razvijenost fleksibilnosti i samokontrole, a optimum njihove razvijenosti se postiže u top-formi. Za razliku od bioloških sistema, preduzeća, tj. organizacioni sistemi, mogu ostati u top formi u dužem vremenskom periodu.

Kad je preduzeće preležalo sve dečje i mladalačke bolesti i uspešno izašlo iz kriza prethodnih faza, ulazi u top-formu. Ona predstavlja vrhunac sposobnosti i vitalnosti preduzeća. Njime se dobro upravlja, postoje vizija i vitalnost, produktivnost i sistematičnost. U toj fazi organizacije znaju šta rade, kuda idu i kako tamo da stignu, tj. organizacije se raduju promenama, kvalifikovanim menadžerima, orijentisani su na rezultate, rast i rentabilnost. Postoje razvijeni planovi koje slede, a organizacija generiše novu novorođenčad, odnosno, stvaraju se nove firme. Top-forma znači da organizacija još raste, predstavlja proces, pa je velika veština menadžmenta da organizaciju održava što duže u top formi. Osnovno pitanje je: kako ostati u top formi?

Top-forma je optimalna pozicija u životnom ciklusu, kad je organizacija konačno dostigla ravnotežu između kontrole i fleksibilnosti. To, ustvari, nije jedna tačka na krivoj životnog ciklusa. Zapravo, najbolje je shvatiti je kao segment krive koja uključuje i stanje rasta i starenja, jer su fleksibilnost i samokontrola nekompatibili i ne postoji stabilna ravnoteža. Nekad je takva organizacija fleksibilnija, a nekad nedovoljno fleksibilna.

Kad organizacija uđe u top-formu, za nju je karakteristično:

- Organizaciju vodi vizija vlastitog postojanja. Postoji jasan cilj i ljudi znaju šta će raditi, a šta neće.
- Kompanija se vodi na fokusiran, energičan i predvidiv način.
- Ciljevi su postavljeni, naglašeni i stalno se postižu.
- Celo preduzeće je fokusirano na kupce, potrošače usluga i održavanje njihovog dugotrajnog zadovoljstva. Postoji visok stepen lojalnosti kupaca. U isto vreme organizacija zna kad i kako reći „ne“ tržištu. Dovoljno je disciplinovana da zaštititi sebe.
- Prioriteti su jasni. Zna se šta se radi, a šta ne.
- Preduzetnički duh je institucionalizovan. Kreativnost iznova stvara profitabilne inovacije.
- Organizaciona struktura dobro funkcioniše. Suprotstavljene snage su uravnotežene. Postoji usklađenost vizije, strategije, strukture, informacija, resursa i nagrađivanja.
- Infrastruktura obezbeđuje sigurnu podršku.
- Proces upravljanja je institucionalizovan. Ljudi znaju i razumeju gde je i kako doneta odluka.
- Odluke se donose u zdravoj atmosferi, a konflikti su konstruktivni. Razmatra se nečija tačka gledišta, ali nema ljutnje ako se nečiji predlog ne usvoji. Razlike u mišljenjima retko kad prelaze u sukob.
- Postoji organizaciona integracija i kohezivnost, kako međusobna, tako i sa klijentima, nabavljačima, investitorima i zajednicom. Unutrašnja kohezivnost omogućava organizaciji da usmerava svoju energiju konstruktivno, ka spoljašnosti.

- Ljudi uživaju u svom poslu u ovakvoj organizaciji. Ako neko ode, tu je dosta ljudi koji konkurišu za upražnjeno mesto.
- Oni prihvataju promenu. Ulažu mnogo napora da se prilagode promenama na tržištu i u tehnologiji, pa tako mogu savladati slabije konkurente.

3.1.3.1. Problemi u top-formi

Postoje problemi i u top-formi. Viši menadžeri kompanije su u neprestanoj borbi da dostignu finu ravnotežu između fleksibilnosti i kontrole. Dovoljno je samo malo pogurati, pa pokrenuti kompaniju samo jednim pravcem. Kad administracija stekne prevlast, ravnoteža se pomera ka prekomernoj kontroli i kompanija žrtvuje fleksibilnost. Kad preduzetnici dobiju prevlast, kompanija dobija fleksibilnost, ali gubi kontrolu.

Ove organizacije često nemaju dovoljno kvalitetnih ljudi da vode sve poslovne jedinice. Drugi ključni problem sa kojim se suočavaju je samozadovoljstvo. Top-forma je privremeno stanje, a ne krajnji cilj. Kad se stigne na vrh, glavni izazov je ostati tamo. „Ako je do sad sve dobro, zašto menjati?“ Ovakav stav je prvi korak ka opadanju.

Najveći problem top-forme je ostati u top-formi! Firma ne može jednostavno da dostigne top-formu, pa da stane i da se odmara. Menadžment mora da bude proaktivan i da promoviše aktivnosti koje usporavaju starenje, a vraćaju vitalnost.

Normalni problem top-forme je manjak upravljačkog kadra. Nenormalni problemi bili bi:

- Manjak decentralizacije,
- Želja da se zadrži status kvo,
- Znaci dezintegracije,
- Pokazatelji smanjenja preduzetničkih aktivnosti,
- Oslanjanje na ranije učinke,
- Osećaj sigurnosti, bez osećaja hitnosti,
- Red zbog samog reda,
- Sve više vremena se provodi za stolom u kancelariji.

Svaki znak starenja je patologija u ovim organizacijama. Ovo starenje će se prirodno desiti, sem ako menadžment aktivno i neprestano radi da održi organizaciju mladom. U starenju su svi problemi patološki i ubršavaju propadanje organizacije.

Zapadanje u starenje je suptilno. Prvi korak ka tome je samozadovoljni stav. Kad kompanija radi tako dobro, lako se zaspi na lovorikama. Da bi organizacija ostala na vrhu, menadžment mora unapred da pojača stimulaciju razvoja poslovnih jedinica u fazama odojčeta, go-go faze i faze adolescencije, obezbedivši da preduzetništvo uspešno napreduje. Kad organizacija u Top-formi izgubi sposobnost da reaguje i prihvati promene i pothranjuje nov rast, njena vitalnost opada i počinje starenje. I kad tek počne da stari, kompanija i dalje ostvaruje željene rezultate kad je u pitanju profitabilnost. Ali, to vremenom nestaje, problemi se gomilaju i firma polako, a neumitno, propada. Nasuprot vremenu rasta, kod starenja nema značajnih tranzicionalnih dešavanja: jedina razlika između stabilnosti, aristokratije i birokratije je pitanje u kom stepenu su problemi starenja proželi organizaciju.

Faza stabilnosti je prvi znak starenja preduzeća. Fleksibilnost se polako gubi, organizacija postaje inertna, smanjuje se želja za daljim razvojem, a fokus nije na budućim već na prošlim dostignućima. Ne očekuje se osvajanje novih tržišta. Više je interesa za međusobne odnose, nego za rizik. Manje je kreativnosti i preduzetništva, a nagrađuju se oni koji rade ono što im se kaže i koji se ne izdvajaju od ostalih. Organizacija se usredsređuje na postignuto u prošlosti, umesto na viziju budućnosti. Stabilna organizacija stari.

3.1.4. Faza starenja ili opadanja

„Ludilo korporacije je raditi iste stvari, na isti način, a očekivati drugačije rezultate.“

U skladu sa gornjom definicijom, tu se može naći ogromna količina korporativnog ludila. Menadžment očekuje da sledeće godine bude bolje, ali ne zna ili ne želi da se promeni kako bi rezultati bili bolji. Ova jednostavna istina je prikazana u studiji 1900 stručnjaka koji pomažu preduzećima u nevolji. Oni su dali prikaz najčešćih uzroka propadanja preduzeća:

- | | | |
|---|--------------------------------|------------------|
| ➤ | Prevelika zaduženost, | 28% |
| ➤ | Neadekvatno rukovođenje, | 17% |
| ➤ | Loše planiranje, | 14% |
| ➤ | Propuštena prilika za promene, | 11% |
| ➤ | Neiskusni menadžment, | 9% |
| ➤ | Nedovoljan prihod. | 8% ¹² |

Ako rukovodstvo bude u stanju da rano otkrije simptome opadanja, biće mu lakše da se time bavi. Neki od više nego očiglednih znakova uključuju:

- Opadanje prodaje u odnosu na konkurenciju,
- Nestajanje profita,
- Dužnička opterećenja koja nastavljaju da rastu iz godine u godinu.

Međutim, vremenom, računovođa shvati da je organizacija u nevolji, a onda je potrebno snažno rukovodstvo da bi ostvarilo promenu kursa organizacije.

Zašto se sve ovo dešava? Pre svega, rukovodstvo je vođeno inercijom, naglasak je na formi u odnosu na funkciju, a moć imaju računovodstvo, finansijski i pravni sektor. Administracija ima glavnu reč. Mogućnosti se sagledavaju kao problemi, a uspeh se zasniva na izbegavanju rizika. Zadržavaju se ljudi zbog karakternih osobina, a ne

¹² Izvor: Buccino and Associates: Seton Hall University Stiffman School of Business, As reported in August 25, 2003, *Business Week*.

njihovog kvaliteta rada ili potrebe organizacije za njima. U ovoj fazi firme se suočavaju sa problemom opstanka i ostanka u poslu. Ukoliko su prethodne faze odrađene kvalitetno preduzeće neće imati većih problema da opstane jer će gubljenje određenih poslova i tržišta nadoknaditi novim.

U ovoj fazi prihodi počinju da opadaju, dok su ostali troškovi relativno konstantni. Profitabilnost opada polako. Konkurencija je znatno povećana i industrijski rast usporen, možda je nekad potrebna veća injekcija kapitala. Preduzeća u ovoj fazi zahtevaju pažnju da ispravi performansa poslovanja.

Adižes, u okviru ovog razdoblja, izdvaja faze aristokratije, rane birokratije i birokratije. U fazi aristokratije stvara se stroga hijerarhija i elitizam. Odnosi i aktivnosti su formalizovani, a troškovi značajno rastu. Aristokratiju, kao fazu u životnom ciklusu organizacije, karakteriše: kratkovečna orijentacija na rezultate, novac se troši na kontrolne sisteme, nagrade i luksuz, klima je relativno ustajala, procenjuje se kako je nešto urađeno, a ne šta i zašto je urađeno, internih inovacija je malo, živi se od rezultata prošlosti i stare slave. Cene se podižu, a kompanija postaje meta novih vlasnika. Smanjuje se želja za bilo kakvom promenom, uz moto „Ne talasaj!“. Kriza birokratije ogleda se u sledećem:

- Procedure planiranja postaju važnije od samog rezultata koji treba da se ostvari,
- Veliku moć dobijaju kompanijske birokrate koji su vrlo udaljeni od realnog biznisa,
- Proces odlučivanja postaje suviše spor, jer mora da prođe vrlo složenu i dugu proceduru.

3.1.4.1. Faza aristokratije

Kad organizacija uđe u fazu aristokratije, za nju je karakteristično:

- Ima mnogo gotovine i veoma dobre finansijske izveštaje,
- Smanjena su očekivanja za dalji rast,
- Pokazuje malo interesovanja za osvajanjem novih tržišta, tehnologija i granica,
- Fokusirana je na prošla dostignuća više nego na buduće vizije,
- Sumnjičava je prema promenama,
- Nagrađuje one koji rade šta im se kaže, a kažnjava one koji to ne čine,

- Zainteresovana je za smanjenje rizika,
- Mnogo više investira u sisteme kontrole, beneficije i olakšice nego do tada,
- U organizacionoj klimi dominira forma (važnije je kako se radi nego šta se radi),
- Vrednuje se uniformnost, konzistentnost i formalnost u odevanju i ponašanju,
- Zapošljavaju se pojedinci koji brinu o vitalnosti organizacije, ali koji ne „talasaju“,
- Uvode samo manje inovacije do kojih se dolazi samo vlastitim naporima,
- Koriste druge proizvode ili kompanije za nove proizvode, tržišta i preduzetnike za svoje kanale distribucije i operativne sisteme.

Efekti stabilnog opadanja fleksibilnosti u ovoj fazi su veoma očigledni. Zbog zanemarivanja težnje ka dugoročnim mogućnostima, kompanija se usmerava na kratkoročne. Ciljevi su najčešće finansijski orijentisani i imaju mali rizik.

Sa manjkom dugoročnih ciljeva, klima u aristokratskoj organizaciji je relativno ustajala. Ne računa se na to šta ljudi rade, već kako se ponašaju. Rad unutar sistema, podržavanje stanja „status kvo“ ili „ne talasati“ - doprinosi su koji se najviše vrednuju. Realni uspjesi njihovih lidera, ili pak neuspjesi, postaju sve manje značajni.

Aristokratska organizacija pokazuje veoma karakterističan set ponašanja. Kako se zaposleni oblače, gde se viđaju, kakve olakšice i beneficije imaju, kako razgovaraju međusobno, kako upravljaju konfliktima i donose odluke - sve je ovo značajno drugačije u odnosu na ostale faze životnog ciklusa preduzeća.

Norme odevanja: kad kompanija startuje, na njenom početku postojanja, odeća je nebitna. Već u go-go fazi ljudi počinju da nose odela i kravate, ali još uvek nema čvrstih normi odevanja. Organizacije u top-formi zahtevaju od zaposlenih da budu profesionalni: i izgledom i radom. Ali u fazi aristokratije, jedini zahtev je - izgledati profesionalno. Konzervativna uniformnost aristokratske kulture se odražava na odevanje: svi su obučeni kao da idu na venčanje ili sahranu.

Sale za sastanke: u salama za sastanke nameštaj je visokog sjaja, poliran, tepisi debeli i skupi, zavese luksuzne i teške. Zidovi su ukrašeni umetničkim slikama, ili je tu portret osnivača firme (on, obično ozbiljan, „gleda sa visine“ - kao da opominje sve prisutne da

zapamte svoje mesto). U sali je zaglušujuća tišina. Sve ovo govori: „Ne talasaj!“ Kako u tom okruženju neko može da kaže rukovodstvu: „Ljudi, mi gubimo udeo na tržištu (ili padaju akcije, ili gubimo klijente...)“!

Udobnost i luksuz: luksuzna sala za sastanke je samo deo aristokratskog ulaganja u udobnost. Aristokratska organizacija ne ulaže u rast i istraživanje, već u udobnost. Oni obično grade ogromne građevine, što pojačava njihovu visoku poziciju na tržištu. Apartmani, sale i dvorane, drvetom obloženi zidovi, italijanska kupatila, trpezarije - verovatno koštaju više nego što je kompanija platila za sve svoje udobnosti od nastanka do tad.

Međusobno obraćanje: u preduzećima koja su u fazi odojčeta i go-go fazi ljudi se međusobno oslovljavaju po imenu ili nadimku. U adolescenciji, imena kojima se ljudi oslovljavaju nisu primerena za javnost. Kad organizacija dostigne top-formu, uobičajeno se koriste i ime i prezime. Ali, u aristokratiji, ljudi se posebno oslovljavaju po prezimenu, formalno.

Verbalna i pisana komunikacija: u aristokratiji forma je važnija od konteksta. Ljudi govore tiho i polako i prekomerno koriste vizuelna pomagala i pisane materijale. Na sastancima ljudi se ograđuju koristeći različitu frazeologiju: „Izgleda da se, pod određenim uslovima, to može smatrati tako, ali, s druge strane ne i nužno, mi možemo da zaključimo da...“ Niko ne zna šta je osoba htela da kaže. Ako posle sastanka pitate nekog šta je dotična osoba htela da kaže, možete dobiti odgovor: „Rekla je da gubimo udeo na tržištu.“ Onda se pitate zašto to tako nije rekla. A nije, jer to nije način na koji aristokratija rešava probleme.

Rešavanje problema i konflikata: uljuljkani u svom bogatstvu, menadžeri u aristokratiji se na individualnom nivou brinu za kompaniju i njenu budućnost. Ali na sastancima, kad ih neko upozori na pretnju ili probleme, oni ponavljaju: „Ne brini, mi smo već dugo tu. Potrebni smo im. Poznati smo, naše ime nešto znači, imamo tradiciju. „Privatno se mogu složiti sa činjenicom da su ugroženi, ali javno to neće podržati“.

Na ovaj način lideri u aristokratiji kolektivno poriču trenutnu stvarnost. Dok gube tržište i sposobnost da budu zaista konkurentni na njemu, menadžeri vode posao kao i obično,

ne menjajući ništa. Oni održavaju status quo, tako što povećavaju rast i profit povećanjem cena i smanjenjem troškova, da bi se mogle isplatiti dividende. Stalna poskupljenja povećavaju opasnost da će izgubiti klijente i potrošače svojih usluga i tako organizacija postaje ranjiva. Ako i dalje nastavi da podiže svoje cene, imaće isti efekat kao da benzinom gasi požar.

Slabost u odlučivanju: Lideri u Aristokratskim organizacijama se ponašaju kao da u mnogome kontrolišu čitavu organizaciju. Privatno, oni znaju da mogu relativno malo da učine, ali javno deluju kao da mnogo toga mogu. Istina je da je toliko mnogo odbora koji treba da se slože i toliko mnogo interesa koje treba zadovoljiti, da je gotovo nemoguće provesti bilo kakvu značajniju promenu. Lideri su limitirani jer im politika organizacije ograničava delokrug dozvoljenog i, kako kompanija nastavlja da stari, ova nemogućnost realnog uticaja se sve više pogoršava.

Poslovanje i preuzimanje: Aristokratska kompanija ima novca, jaka je i likvidna. Prevladavajući osećaj zadovoljstva nadvladava aspiracije svake agresivne osobe. Ljudi su naučili rizik od predlaganja rizičnih poslova i kao rezultat toga, kompanija, umesto da raste i da se širi, koristi novac za nabavke i kupovine.

Kakve i koje kompanije kupuje aristokratska firma? Ne firmu koja je tek počela, koja je u fazi odojčeta: oni su premladi i rizični. Ni adolescentsku: ona ima toliko problema! Ne ni one u top-formi: oni su preskupi! Aristokratska organizacija kupuje firme u go-go fazi. Zašto su firme u go-go fazi privlačne za aristokratske? One imaju nove tehnologije za razvoj tržišta, što je veoma privlačno, a istovremeno su umorne od pokušaja da se organizuju i dalje razvijaju sa svojim ograničenim resursima, zbog čega su predusretljive. One veruju da će im aristokratska firma olakšati život jer je veća, bogatija i organizovanija od njih. Nažalost, go-go firma konačno otkrije da svaki put, kad žele da nešto pokrenu, moraju da pripreme 50 strana biznis-plana za odbore i komitete i da provedu bezbroj sati braneći svoje predloge računovodstvu, koje ne razume njihovo poslovanje. Dok se aristokratka organizacija konačno odluči, prilika je prošla i go-go firma je zakasnila na tržištu. Vrlo brzo menadžeri go-go firme shvataju da od tog posla nema ništa, pa ga napuštaju, ili odustaju.

Nekad se dešava da neka firma preuzme aristokratsku. Kome bi bila privlačna takva firma? Go-go firmama. To posebno važi za one go-go firme koje dobro kotiraju na finansijskom tržištu, imaju novca i pristup većoj količini kapitala. U kombinaciji novca, jake želje za rastom i samouverene arogancije, go-go organizacije imaju neograničene apetite. Kad go-go firma preuzme aristokratsku, to izgleda kao kad mala zmija proguta velikog glodara: dugo se vari. Go-go organizacija često postane preokupirana problemima Aristokratske. Brzo shvataju da firma, koju su kupili, stari i ide ka bankrotu. Da bi je spasili, menadžeri će možda pokušati da unesu nagle i velike promene, ali to stvara nove probleme. Tako su žrtvovali sopstveni razvoj i rizikovali da obe firme dođu u opasnost.

Proizvodne linije kompanije iz prethodnih stadijuma aristokratije su zastarele. Znaju to klijenti, prodavci, a privatno i rukovodioci. Ipak, budući problemi još uvek ne pritiskaju. Kompanija je i dalje likvidna i profitabilna. Menadžment drži beskrajne sastanke, diskutujući o situaciji, ali se ništa značajno ne dešava. Kao da svako čeka da neko drugi nešto učini. Preduzeti sad nešto - značilo bi talasanje i uplitanje u političke sukobe, što može biti nepotrebno. Ko zna? Može se desiti da se promeni upravljačka politika, da konkurencija ode u stečaj, ili da klijenti promene svoj ukus. Možda će problemi sami nestati. Dešava se.

Postepeno se ustajala atmosfera Aristokratije zamenjuje osećanjem bliske propasti. Neke kompanije pokušavaju da podignu moral nagrađivanjem skromnih rezultata ili držanjem seminara u skupim hotelima, gde se najveći deo provodi turistički, a ne radno. Drugi pak pokušavaju da prevladaju osećaj predstojeće propasti prekomernim angažovanjem radnika nepotrebним radnim zadacima. U želji da spase „živu glavu”, mnogi odlaze. Oni koji ne mogu da odu, osuđuju bivše kolege zbog nelojalnosti.

Očajna zbog kontinuiranog opadanja udela na tržištu, prihoda i profita, aristokratska organizacija ulazi u optuživanje. Ovo nije postepena promena, već je brza i nagla. Aristokratska organizacija je pokrivala svoje probleme sa porastom cena svoje robe i usluga već duže vreme. Potrošila je ugled koji je akumulirala još od svoj nastanka. Veštačka i površna ulepšavanja stvarnosti i porast cena više ne funkcionišu, jer ne mogu da zamene realne vrednosti i da zadovolje nove tržišne potrebe. Dolazi dan polaganja

računa kad finansijski izveštaji pokažu pravu istinu i slabosti kompanije, a istina se brzo širi: cene akcija padaju, banke ne daju finansijsku podršku. Kad se ovo desi, znači da počinje borba za opstanak.

3.1.4.2. Faza rane birokratije¹³

Kada aristokratska organizacija nije u stanju da preokrene svoju silaznu putanju i kad površne popravke konačno prestanu da funkcionišu, međusobno divljenje rukovodstva naglo prestaje. Drugovi iz starih dobrih dana aristokratije su nestali, a počinju „lov na veštice” i međusobna optuživanja. Kompanije u ovoj fazi pokazuju sledeće ponašanje:

- Ljudi se više fokusiraju na to ko je prouzrokovao probleme, a ne na to šta da se uradi sa problemima.
- Problemi postaju lični, personalizovani. Umesto suočavanja sa problemima organizacije, ljudi su uključeni u međusobne sukobe, podmetanja, zabadanje noža u leđa i međusobnu diskreditaciju.
- Paranoja zamrzava organizaciju.
- Lični opstanak i “rovovska borba” apsorbuju svu raspoloživu energiju, tako da ostaje veoma malo energije da se bave potrebama kupaca ili svetom izvan organizacije.

Rana birokratija karakteristična je po „lovu na veštice,” kad se ljudi optužuju i otpuštaju i kad je glavno pitanje: „Ko je sledeći na redu?” Sve je više sukoba i međusobnih napada. Nema prilagođavanja zahtevima tržišta, počinju unutrašnje borbe i podmetanja. Organizacija traži krivca, a ne rešenje problema. Birokratija se odlikuje mnogobrojnim sistemima sa malo funkcionalnosti. Forma potpuno preovladava nad funkcijom. Mnogo je rituala, ljudi su otuđeni od menadžera, a klijenti moraju da razviju komplikovane strategije da bi probili sistem. Novac stiže odnekud, iako klijenti imaju problema da dobiju uslugu te organizacije.

Svi su zauzeti pokušavajući da saznaju ko je prouzrokovao katastrofu. Svi u sali za sastanke čekaju kome da zabiju nož u leđa. Slično je primitivnim plemenima kad ljude muče suša ili glad, pa žure da umire razljućene bogove odgovarajućom žrtvom.

¹³ I. Adičes. *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*, Asee, Novi Sad, 2009. Str.165

Organizacija treba nekog da žrtvuje. Koga? Primitivna plemena žrtvuju pošteni devojku, najboljeg ratnika, najbolju životinju. A organizacija? Tipično, menadžment kompanije u svom optuživanju žrtvuje ono što je njeno najvrednije i najdeficitarnije blago: poslednje ostatke inovacija i kreativnosti. Kompanija napada ljude iz marketinga, objašnjavajući: „Mi smo na pogrešnom tržištu, sa pogrešnim proizvodima i naše reklame ne funkcionišu." Sledeći na listi za odstrel su čelnici za strateško planiranje, razvoj biznisa i inženjering. „Naša strategija ne funkcioniše. Naši proizvodi i tehnologije su zastareli". Ljudi koji dobijaju otkaz ne osećaju da su odgovorni za situaciju kompanije. Njihov egzodus samo pogoršava problem, jer su ovi ljudi kreativni pojedinci i najpotrebniji za opstanak organizacije.

U Aristokratskoj organizaciji zatišje prethodi buri. Ljudi se smeškaju, ophode se prijateljski. U fazi optuživanja, kada su loši rezultati neporecivi, menadžeri počinju međusobne sukobe i borbe. Ritual žrtvovanja ljudi se ponavlja stalno iznova. Neko mora da preuzme krivicu svaki put kada su vesti loše. A ona, loša vest, dolazi svakog kvartala kada se moraju prikazati rezultati, tako da se u svakom kvartalu pojavljuje „novi žrtveni jarac“. Niko nije siguran ko će biti sledeći. Paranoja je zavládala.

Ova mučna i zatrovana atmosfera podstíče cirkulaciju raznovrsnih glasina. Ako, na primer, menadžer prodaje najavljuje popust, ostali rukovodioci to ne tumače u racionalnim okvirima, kao reakciju na konkurentske uslove. Umesto toga, oni to tumače kao pokušaj da se diskredituje marketinško odeljenje i da se istakne nesposobnost potpredsednika marketinga. Ova iracionalna paranoja pojačava i ubrzava pad. Menadžeri se bore međusobno, provodeći većinu svog vremena praveći klike i koalicije, koje se stalno menjaju. Oni troše svoj kreativni potencijal u borbi za lični opstanak. Pojedinačna sigurnost, a to oni znaju, zavisi od eliminisanje i diskreditacije unutrašnjih „suparnika". Učinak organizacije nastavlja svoj neizbežni pad, a paranoja je intenzivirana. Talentovani ljudi ili dobijaju otkaz ili sami odlaze. Ovaj ciklus začaranog kruga ponašanja se nastavlja sve dok kompanija ne završi u stečaju ili uđe u fazu kasne birokratije.

3.1.4.3. Faza birokratije

Iako bi trebalo da bude mrtva, kompanija u fazi birokratije se veštački održava u životu. Kompanija je prvi put rođena u detinjstvu, potom ponovo u adolescenciji, a treće „rođenje“ je u birokratiji - kada dobija veštački kontinuitet svog života. Smrt se javlja kada niko ne ostane posvećen održavanju organizacije u životu. Ako nema posla ili posvećenosti uprave da podrži kompaniju, može doći do smrti umesto birokratizacije.

U fazi birokratije, kompanija je uglavnom nesposobna da generiše dovoljno sredstava da bi se održala. Ona opravdava svoje postojanje jednostavnom činjenicom da organizacija služi svrsi koja je od interesa za druge političke i poslovne entitete, koji su spremni da je podrže. Birokratska organizacija:

- Ima mnogo sistema i pravila i radi po navici, a ne sa razlogom,
- Ima lidere koji imaju malo osećaja za kontrolu,
- Interno je nepovezana,
- Stvara prepreke da bi smanjila poremećaje iz svoje spoljašnje sredine,
- Prisiljava svoje klijente da razviju složenije pristupe da bi zaobišli blokade.

Birokratske organizacije ostvaruju veoma malo bilo kakve vrednosti. Njihov fokus je često na kontroli zbog same kontrole. Bez sklonosti da se promeni, svačiji dan je ispunjen sistemima, formama, procedurama i pravilima. Ljudi znaju sva pravila, ali ne mogu da se sete zašto ta pravila uopšte postoje. Ako pitate zašto rade neke stvari na određen način, menadžeri u birokratiji verovatno će vam reći: „Zato što je takva politika“. Odgovor na skoro svaki zahtev biće: „Zapišite mi to!“

Nakon pritisaka uzajamnog optuživanja, rad u fazi birokratiji je okruženje sa niskom stopom stresa. Slab je pritisak da se nešto stvarno uradi, dok god se iko pridržava pravila i propisa. Birokratski menadžeri su među najlepšim ljudima koji se mogu sresti. Da bi došlo do promene, njima je sada potrebna saradnja drugih, što je u birokratiji gotovo nemoguće. Jedan menadžer ne može mobilisati ljude širom organizacionih linija. Rituali, s toga, moraju zameniti akciju. Održavaju se sastanci, vode se zapisnici, gubi se vreme, mnogo se glasa i ljutito debatuje, ali se vidi malo, ili nimalo, prave akcije.

Birokratske kompanije su se iznutra raspale. Svako odeljenje ima odgovornost za određeni zadatak, ali niko ne snosi odgovornost za kombinovani i ukupni rezultat odvojenih zadataka. Obično je prepušteno klijentu da sastavi sve delove. Zaposleni ne znaju interni posao drugih odeljenja. Posao odeljenja za korisnički servis, čiji je zadatak da slušaju i beleže žalbe i pritužbe korisnika, često se sastoji od ponavljanja rutinskih odgovora: „Žalimo zbog neprijatnosti, ali ćemo se potruditi da se vaš problem reši.“ Odgovori na zahteve klijenata često se svode na traženje još jednog dokumenta. Birokratija ne traži unapred ono što će kasnije zahtevati. Umesto da pokaže sve karte koje drži u ruci, birokratska organizacija pokazuje jednu po jednu.

Baš kao starija osoba koja prati svakodnevnu rutinu i teško prihvata promene, tako i birokratska organizacija ne podnosi spoljne potrese i agresivno stvara prepreke da bi ih ograničila. Kupci i klijenti su primer jednog takvog poremećaja. Birokratija smanjuje mogućnost spoljnih poremećaja i potresa povezivanjem sa spoljnim svetom, kroz veoma uske kanale. Na primer, dozvoljavaju samo jednu dolaznu telefonsku liniju, ili rad odeljenja korisničkog servisa ograničavaju na samo nekoliko sati dnevno. Oni drže ljude da stoje u redovima, samo da bi im kazali u kom redu posle treba da stoje.

U birokratiji „leva ruka ne zna šta radi desna“. Jedan odsek odbacuje ono što drugi traži, ili zahteva. Kupci su zbunjeni, frustrirani, i izgubljeni. Da bi postigao rezultate, klijent mora da izgradi sopstvene sisteme da bi izašao na kraj sa neefikasnom organizacijom. Preduzeća koja moraju raditi sa birokratskom organizacijom obično imaju određena odeljenja, sisteme i ljude koji su eksperti na unutrašnjim poslovima određene agencije i koji dobijaju ono što im je potrebno od birokratskih organizacija.

Pošto se birokratske organizacije oslanjaju na zakone, koji im pružaju monopol na usluge i raspodelu sredstava ostvarenih oporezivanjem, njihovi rukovodioci provode većinu svog vremena u prostorijama vlade i političara, da bi očuvali izvor svojih sredstava. Ono što najviše nervira političare je negativni pritisak. Dakle, rukovodioci birokratije su pažljivi kako bi osigurali da ne postoji negativno saopštenje o njihovim firmama. Pitajte ljude u birokratskoj organizaciji: „Ko je vaš klijent?“ Odgovori obično uključuju dugu listu državnih ili saveznih agencija koje ne nagledaju njene učinke ili budžet, uključuju druge birokratske firme, sindikate, novine i druge medije. Izgubljeni

na kraju ovog dugog spiska interesnih grupa su klijenti, kojima je birokratija ustvari zaista trebalo da se služi.

Zdravlje birokratske organizacije je veoma delikatno. Iako se čini da je „robusno čudovište“, može biti relativno lako uništiti ga. Mnoge ove organizacije su trule do srži, teturaju na ivici bankrota. Pošto mnogi od njih dobiju finansijska sredstva od političara, oni opstaju samo onoliko dugo koliko traje političko preimućstvo. Kada postanu politička obaveza i ta sredstva se povuku, birokratske organizacije se odmah ruše. Druge slomi promena u zakonima, privatizacija, ili gubitak korporativne podrške.

Svaka nagla promena može da ih uništi. Birokratija je primorana da se suoči sa ovim naglim promenama, i to veoma brzo. Često ova firma ne preživi bez značajne spoljne podrške. Ovo je posebno izgledno za firme u vlasništvu vlade koje se privatizuju. Mnoge od ovih organizacija nemaju ništa što liči na marketing, prodaju ili poslovni razvoj i tako brzo posrnu u konkurentnom okruženju.

3.1.5. Faza obnove- preporoda

Međutim, propadanje ne mora da se nastavi. Spoljni eksperti su fokusirani na značaj organizacionog razvoja, kao načina za sprečavanje propasti organizacije, ili na smanjenje efekata pada.

Jedan od načina da preokrenu situaciju je korišćenje obuke kao načina za uvođenje novih znanja i veština. Može se uvesti rigorozan program za promenu i transformaciju kulture organizacije. Ovo podrazumeva, međutim, da je potrebno dovoljno transformacionih lidera da bi se promenio status kvo. Bez pravog tipa rukovodstva, organizacije će verovatno postepeno doći do stečaja.

3.1.6. Smrt

„Savet posle povrede je kao lek posle smrti.“ - danska poslovice

Bez razboritih kapitalnih investicija, upravljanja i organizacije, prihod nastavlja da opada do te mere da troškovi prevazilaze prihode i generiše se negativan tok gotovine. U ovoj fazi dolazi do smanjenja vrednosti imovine i povećanja obaveza. Bez hitne akcije poslovanje neće uspeti. Čak 80% poslovnih neuspeha uzrokovano je faktorima unutar rukovodstva. Čak i firme koje su blizu stečaja mogu da prevaziđu ogromne nevolje, izleče se i vrate u finansijsko zdravlje.

I po Adižesu, smrt je kraj priče, koja može da traje godinama. Veštačko održavanje preduzeća u životu je veoma skupo i krajnje neisplatio. „Ako je bolest smrtna, onda je smrt lek“.

Tabela 3.1.6.1. Karakteristike organizacija po životnim ciklusima

Faze razvoja preduzeća	1	2	3	4
	Preduzetnička faza (faza izgradnje)	Faza kolektivnog duha (faza izgradnje)	Faza formalizacije (faza diferencijacije)	Faza elaboracije (faza konsolidacije)
Karakteristike	Nebirokratska	Predbirokratska	Birokratska	Vrlo birokratska
Struktura	Neformalna – jedan čovek je vodeći	Uglavnom formalna – neke procedure	Formalna -procedure -podela rada -nove specijalnosti	Timski rad nasuprot dirigovanju -filozofija „male kompanije“
Proizvodi ili usluge	Jedan proizvod ili usluga	Glavni proizvod ili usluga s varijantama	Linija proizvoda ili usluga	Više proizvoda ili linija usluga
Inovacije	Vlasnik - menadžer	Zaposleni i menadžeri	Inovativne grupe	Institucionalizovanje, istraživanje i razvoj
Cilj	Preživeti	Rast i razvoj	Unutrašnja stabilnost i tržišna ekspanzija	Reputacija kompletne organizacije
Stil vrhovnog menadžmenta	Individualistički, preduzetnički	Harizmatički, davanje uputstva	Delegatski sa kontrolom	Timski pristup

Do krize preduzeća ne mora doći samo zbog poremećaja u eksternom okruženju. Mnoge kompanije su propadale, najvećim delom, usled svojih internih problema. U suštini, mnogo značajniji uzroci propadanja preduzeća su internog karaktera. Za razliku od prethodnog, kompanija može lakše i efikasnije uticati na njih kako bi zaustavila slabljenje performansi kompanije, loše poslovne rezultate i, u krajnjoj liniji, sprečila kolaps i propast firme. Među interne uzroke krize preduzeća najčešće spadaju: nizak nivo produktivnosti; visoki troškovi proizvodnje, pa time i cene proizvoda; nedostatak

finansijske kontrole; nedostatak obrtnih sredstava; hronična nelikvidnost; visoka stopa nenaplaćenih potraživanja; nekvalitetan marketing i prodaja; visoka zaduženost firme, i na kraju, nekvalitetan menadžment firme. I sami vlasnici često su uzrok kriznih situacija: prevelike ambicije, želja za brzim razvojem, širenje kapaciteta i poslovnih delatnosti u različitim oblastima privrede, kupovina drugih preduzeća sa lošim karakteristikama, preterano poverenje u postojeći menadžment i dr.



Slika 3.1.6.1. Faze rasta i moguće alternative

(Adižes, I. (2009): Upravljanje životnim ciklusima preduzeća ASEE DOO Novi Sad)

Nikada se u praksi kriza u preduzeću ne javlja naglo, bez obzira na spoljne ili unutrašnje razloge razvoja, već kumulativno i mnogo češće u pojedinačnim oblastima, a ne u svim paralelno. Zbog toga, krizu je moguće i predvideti i blagovremeno preduprediti. Signali krize, čak i oni slabi, ne smeju biti ignorisani. Zdravlje kompanija je slično ljudskom organizmu: što se bolest pre otkrije - lakše se leči.

Ako se promenom, posebno u uslovima krize, ne upravlja na pravi način, dolazi do dodatnih gubitaka unutar preduzeća. Takođe može doći do demoralisanja zaposlenih, poremećene komunikacije, povećanja broja stresnih situacija, odlaska kvalitetnih

radnika i dr. Zaposleni žele stabilnost, a pošto promene često donose neizvesnost, kod ljudi se stvara otpor prema promenama.

Svaka promena u organizaciji menja dosadašnje organizaciono stanje, uspostavljene odnose i ravnotežu. Time se stvara klima za prikrivene ili otvorene sukobe, odnosno konflikte. Pošto su organizacione promene stalna i prirodna pojava u organizaciji, to je i opasnost od konflikata stalno prisutna. Konflikti su jedna od odlika čovekovog ponašanja, a odražavaju i sadržaj njegovih svesnih, ali i nesvesnih, procesa. Sa rastom i razvojem preduzeća ili institucije, složenošću organizacione strukture i umnožavanjem broja unutrašnjih interakcija i komunikacija, raste broj i učestalost sukoba i konflikta. Zbog svoje energije, potencijalne destruktivnosti i narušavanja odnosa među zaposlenima, konflikti mogu uticati na opadanje, pa čak i na smrt preduzeća.

4. PRIRODA KONFLIKTA I KAKO GA KANALISATI (TEORIJSKI PRISTUP KONFLIKTIMA)

Konflikti su međuljudski fenomen. I pored toga što se brojne nauke i discipline bave njima, dostignuta saznanja nisu dovoljna da se sa velikim uspehom predvidi i upravlja konfliktima među ljudima.

U grupi se, povremeno ili trajno, javljaju suprotnosti, tenzije i sukobi. Za svaku grupu, pored karakteristične kohezivnosti, postoji kao karakteristika i grupna tenzija: veća ili manja. Kad tenzija postane intenzivna i kad su neslaganja vidljiva, kad postoje oštre suprotnosti i sukobi, govorimo o konfliktima. Možemo reći da konfliktnu situaciju predstavlja stanje u kome postoji sukob interesa dve ili više osoba, odnosno dve ili više grupa ljudi. U toj situaciji jedna strana teži ostvarenju nekog cilja, a druga je osujećuje. Ipak, nije svako neslaganje konflikt. On nastaje u slučajevima kad su ugroženi materijalni i socijalni status pojedinaca ili grupe. Suprotstavljeni stavovi tada vezuju za sebe i određene intenzivne emocije, koje podstiču na sukob. Svaki konflikt praćen je fizičkom i psihičkom napetošću.

Konflikt na radnom mestu nije neobična pojava¹⁴. Recesija, kriza i smanjenje broja radnih mesta podižu nivo stresa, što dalje dovodi do više konflikata. Ako se ništa ne preduzme, konflikti se povećavaju i jačaju. Srećom, postoje mnogi načini da se ovakvi problemi rešavaju. Konflikt na radnom mestu dovodi do opadanja produktivnosti, povećanja stresa kod zaposlenih, smetnji u radu, dovodi do apsentizma, a u najgorem slučaju, nasilja i smrti. Nasilje na radnom mestu pojavljuje se kada konflikt eskalira do tačke pretnji, uvreda, diskriminacije, seksualnog uznemiravanja ili fizičkog kontakta, kakvi su guranje ili udaranje¹⁵. Zakoni u mnogim državama smatraju da su poslodavci jedini odgovorni za nasilje na radnom mestu i da su dužni da brinu da se ono ne dešava.

¹⁴ www.leadership-and-motivation-training.com stranici pristupljeno 06.07.2014.

¹⁵ Nažalost, brojni su primeri da se konflikti završe i fizičkim sukobima, pa i da dovedu do ugrožavanja života. U jednom megamarketu čovek je svog kolegu napao sekirom i naneo mu teške telesne povrede u predelu glave. Yabele\en je i slu;aj kada su se na radnom mestu fizički obračunala dva lekara.

Takođe, zakoni regulišu i kome se radnik, koji je podvrgnut nasilju na radnom mestu, može obratiti za pomoć.

Konflikti najčešće nastaju kada zaposleni komuniciraju u organizacijama i takmiče se za ograničene resurse. Zaposleni u različitim firmama su organizovani po upravljačkim grupama u cilju postizanja zajedničkog cilja, dakle, verovatnoća da se pojave sukobi je veoma visoka. Danas, većina ozbiljnih sukoba ispunjava naslove u novinama, što bi moglo uticati na javni imidž kompanije. Konflikti imaju i negativne i pozitivne posledice kako na zaposlene pojedince, tako i na organizaciju u celini.

Konflikti na radnom mestu posledica su različitih faktora. Možda je najznačajniji razlog kad neko oseća da je iskorišćen ili prevaren. Ovo se može desiti kad pretpostavljeni, koji je perfekcionista, zahteva istu perfektnost i posvećenost od svojih zaposlenih, ali im ne kompenzuje prekovremene sate ili rad vikendom.

Prema drugim scenarijima zaposleni može imati nerealna očekivanja o svojoj poslovnoj poziciji, ili biti neshvaćen na radnom mestu. Konflikt takođe može nastati zbog razlike vrednosti i cilja u preduzeću. Preduzeće možda nema ciljeve, ili ciljevi i vrednosti nisu adekvatno izraženi zaposlenima. Obrnuto, zaposleni mogu imati lične ciljeve i vrednosti koji su u suprotnosti sa onim koje ima preduzeće¹⁶.

Ako posmatramo radnu organizaciju sa aspekta potrebe njenog opstanka, postaje jasno da konflikti mogu imati rušilački karakter. Oni mogu dovesti do dezorganizacije, razaranja i raspada kolektiva, potom do napetosti, tenzije, nezadovoljstva, porasta međusobne netrpeljivosti, povećanja stresa, oboljevanja, odsustvovanja i fluktuacije zaposlenih.

Konflikt na radu, prema pravilu, nastaje spontano i u početku se nalazi u prikrivenom stanju, gde međusobno suprotstavljene strane nastoje da što više kolektiva pridobiju za sebe, da imaju „podršku“, kako bi se druga strana lakše porazila i odustala od svojih zahteva. Sukobljene strane više razmišljaju o konfliktima, a manje o poslu. Raste lična

¹⁶ www.businessknowhow.com stranici pristupljeno 13.05.2014.

netrpeljivost, potiskuju se dobre, a bude loše osobine međusobno suprotstavljenih strana. Psihička naprezanja i uzbuđenja često izazivaju stres ili depresiju, što dovodi do raznih psihosomatskih poremećaja, pa čak i suicidalnog stanja. Posledice takvog stanja su velike: brojna bolovanja, odsustvovanja sa posla, gubitak radne sposobnosti, beg iz kolektiva i slično.

4.1. VRSTE KONFLIKATA

Odmah treba reći da ne postoji opšteprihvaćena klasifikacija konflikata. Tako se u literaturi mogu naći različite podele konflikata, uzimajući u obzir različita obeležja konflikata. Tako, prema **obimu**, konflikti se mogu podeliti na *globalne i parcijalne*. Globalni obuhvataju gotovo sve zaposlene u preduzeću (sukobi starog i novog rukovodstva), dok parcijalni uključuju manji broj ljudi.

Prema **dužini trajanja**, konflikti se mogu podeliti na *kratkotrajne i dugotrajne*. Kratkotrajni su prolazni i brzo se rešavaju, dok dugotrajni ugrožavaju međuljudske odnose, proizvodnju, radni učinak i veoma se sporo rešavaju.

Podela prema **nosiocima konflikta**¹⁷ je sledeća:

- Intrapersonalni konflikt (sukobi u samoj ličnosti, kad se kod jedne osobe istovremeno javi suprotstavljenost motivacije, uloga, vrednosti, ciljeva)
- Interpersonalni (sukob između određenog broja osoba)¹⁸
- Intragrupni (sukob unutar grupe, između manjih grupa unutar veće grupe)
- Intergrupni¹⁹
- Intraorganizacijski
- Interorganizacijski i sl.

¹⁷ D. Mihajlović, S. Ristić, *Menadžment ljudska strana*, Novi Sad 2007. str. 251-253

¹⁸ Ljudi imaju različite stilove komunikacije, ambicije, političke ili verske stavove i različite kulturne pozadine. U našem raznolikom društvu, samo postojanje ovih razlika dovodi do sukoba između pojedinaca i zbog toga treba staviti akcenat na prevenciju i rešavanje situacija u kojima se javlja sukob.

¹⁹ Kad god ljudi formiraju grupe, oni imaju tendenciju da naglase da je njihova grupa „bolja od...“, ili „različitija od“ drugih grupa. To se dešava u oblasti sporta, kulture, religije i na radnom mestu i ponekad to izaziva promenu sa zdrave konkurencije na destruktivne sukobe.

Ovi konflikti se mogu prikazati u pet osnovnih nivoa konflikata u organizacijama, koji su povezani i često se kumuliraju:



Slika 4.1.1. Osnovni nivoi konflikata u organizacijama

Čak i unutar jedne organizacije ili tima, konflikti mogu proizaći iz individualnih razlika ili ambicija, kako je ranije pomenuto, ili rivaliteta između podgrupa ili frakcija. Svi lideri i članovi organizacije moraju da budu osetljivi na grupnu dinamiku koja preči da pređe u sukob.

Ako posmatramo konflikte u preduzećima, opravdano je uključiti i podelu **prema izvoru konflikta**. To su *personalni konflikti i radni konflikti*. Personalni konflikti nastaju zbog kakarktera ličnosti, pogrešne percepcije, loše komunikacije. Dakle, fokusirani su na ličnost i međuljudske odnose u organizaciji. Radni konflikti nastaju tokom obavljanja poslova i radnih zadataka u organizaciji. Fokusirani su na strukturu i funkcionisanje organizacije i često su funkcionalni.

Prema sadržaju konflikte možemo podeliti na **kognitivne i afektivne**. Kognitivni konflikt (konflikt tipa C) je oblik neslaganja članova grupe ili tima oko nekog problema, kad oni imaju različita mišljenja, stavove i ideje za njegovo rešavanje. Ovaj konflikt je oblik konstruktivnog ponašanja koje ima za posledicu bolje odluke, veću kohezivnost

grupe (tima), učenje i bolje performanse. Ovo je poželjan konflikt i treba ga stimulisati jer omogućava sagledavanje problema iz više uglova, kao i kreativnost u radu.

Afektivni konflikt (konflikt tipa A) je po prirodi destruktivan. Ima za posledicu loše odluke, manju posvećenost, manju kohezivnost grupe, kao i slabije performanse. Nasuprot kognitivnom konfliktu, koji je vezan za problem, afektivni je vezan za ličnost, ličnu netrpeljivost, pa i mržnju. Konflikt tipa A je štetan u organizaciji, a posledice su teške, kako za pojedinca, tako i za organizaciju u celini. Razlike ovih tipova konflikata možemo predstaviti na sledeći način:

Tabela 4.1.1. Osnovni nivoi konflikata u organizacijama

obeležje	konflikt tipa C	konflikt tipa A
Uzrok nastanka	Problem	Ličnost
Ponašanje članova	Konstruktivno	Destruktivno
Kohezivnost	Visoka	Niska
Posvećenost	Visoka	Niska
Empatija	Visoka	Niska
Uticaj na performanse	Pozitivan	Negativan

Najčešća klasifikacija konflikata koja se sreće u literaturi je sledeća²⁰:

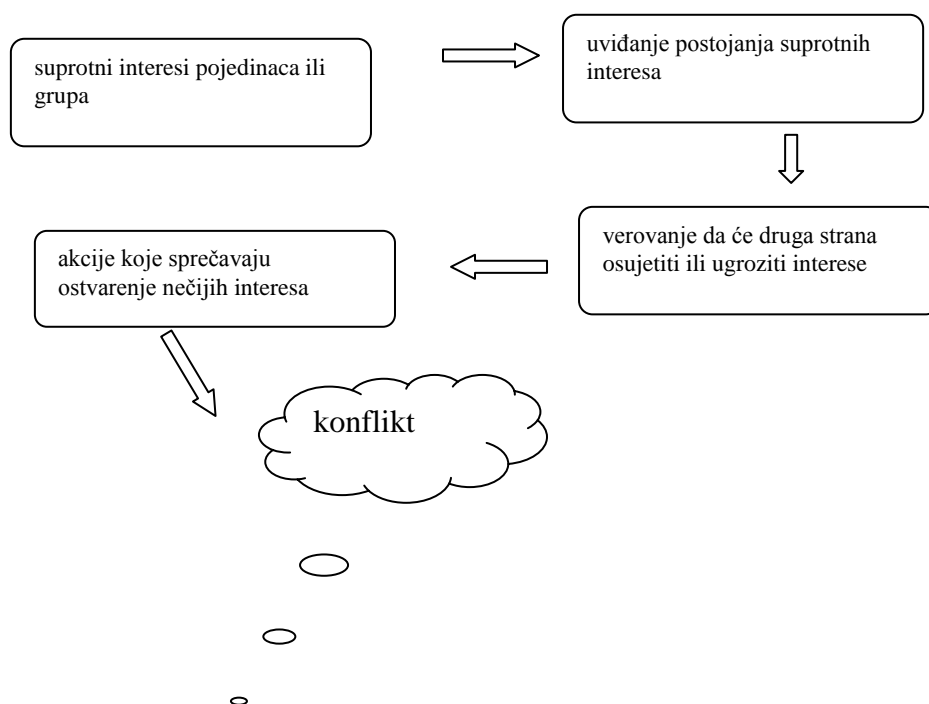
1. Konflikti interesa
2. Konflikti vrednosti
3. Konflikti interesa i vrednosti

U radnim sredinama najčešći su konflikti na bazi razlika u interesima pojedinaca ili manjih grupa. To su, zapravo, sukobi za dobra, kojih nema dovoljno da bi se zadovoljile potrebe svih. Obe strane žele isto, ali toga nema dovoljno. Pri tom postoji velika saglasnost u ciljevima, vrednostima i uverenjima.

²⁰ Prema D. Mihajlović, S. Ristić, *Organizaciono ponašanje*, Beograd 2009.str. 382-396

Konflikt se može razviti zbog deoba resursa, posebno ljudstva, novca, materijala, opreme i potrebnog prostora između radnih grupa. Kad su resursi veoma oskudni, ljudi će uvek morati da se takmiče za njih, a krajnji rezultat će dovesti do sukoba. Međuzavisnost takođe može dovesti do sukoba. To se obično dešava kada dve ili više jedinica zavise jedna od druge - da završe posao, posebno kada proizvod prolazi kroz faze. Upravljanje može kriviti sve jedinice koje su uključene u proces, što može dovesti do konflikta. Ova vrsta konflikta naziva se organizacioni i podrazumeva neslaganje dva ili više članova organizacije, ili dve ili više njenih grupa, a koji se pojavljuje zbog deobe nedovoljnih resursa, zbog radnih zadataka, različitih ciljeva, stavova ili percepcije. Upravo su ovakvi konflikti česta pojava u savremenim organizacijama. Organizacioni konflikt može se ilustrovati sledećim dijagramom:

Slika 4.1.2. Prikaz organizacionih konflikta



Konflikte u radnim organizacijama možemo podeliti i na horizontalne i vertikalne konflikte. Horizontalni konflikt²¹ se manifestuje kao sukob interesa između pojedinih funkcija ili nosilaca poslova na istom nivou u organizaciji (istog hijerarhijskog položaja). Na primer, u okviru jedne organizacije može se staviti poseban akcenat na

²¹ Petković M., Janićijević N., Bogićević B., *Organizacija preduzeća*, Beograd, Ekonomski fakultet, 2002. Str. 116-129

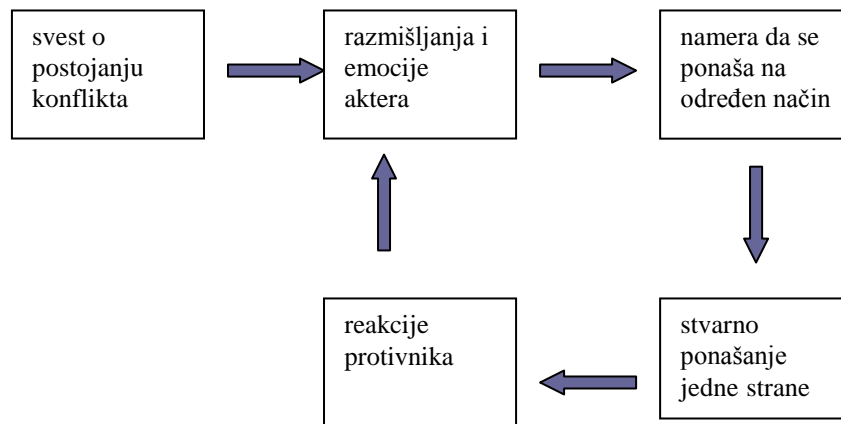
informatizaciju marketinga na uštrb razvijanja proizvodnje, što dovodi do neusklađenosti nivoa razvijenosti. Vertikalni konflikt nastaje u odnosima viših i nižih nivoa u organizaciji (npr. menadžmenta i zaposlenih, u čijoj osnovi je psihološka distanca, razlika u statusima i ideologiji). Autokratski stil rukovođenja ima najviše potencijala za pojavu vertikalnog konflikta, a demokratski stil najmanji.

Prema Tomasu (Thomas) važno je na konflikt gledati kao na proces: kompleksan niz događaja tokom vremena, koji ne samo da odražavaju spoljašnje uslove, već i utiču na njih. Tačnije, Tomas konstatuje da konfliktne epizode između pojedinaca ili grupa proističu iz prethodnih događaja i uslova i stvaraju određene ishode. Drugim rečima, konflikt je deo trajnog odnosa između dve ili više strana, a ne izolovani događaj koji je opravdano posmatrati izdvojeno iz konteksta. Tomas izdvaja nekoliko elemenata ovog procesa²²:

- Svest o konfliktu: konflikti postoje i nastaju samo onda kad strane utvrde postojanje oprečnih interesa, odnosno, imaju svest o tome,
- Emotivne reakcije i razmišljanje o konfliktu, koji se javljaju kad se konflikt osvesti
- Namere koje se formulišu na osnovu emocija i razmišljanja, odnosno, kako primentiti strategije u toku konflikta,
- Namere se potom provode u delo,
- Ta dela kod druge strane izazivaju reakciju, što produžava ciklus konflikta.

²² Grinberg Dž., Baron A.B., „Ponašanje u organizacijama-razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada“, Želnid, Beograd, 1998.; Bojanović R. I grupa autora, *Psihologija u menadžmentu*, Beograd, 1995, str. 188

Slika 4.1.3. Tomasov model organizacionog konflikta



Ovaj Tomasov model organizacionog konflikta možda će vremenom biti i modifikovan, ali je nesporan doprinos koji je dao upravo organizacionim konfliktima. Ovaj model skrenuo je pažnju na neke aspekte organizacionih konflikta a to su:

- Organizacioni konflikt je trajan proces u čijoj se pozadini nalaze kontinuirani odnosi i događaji, a ne kratkotrajan, izolovan događaj;
- Konflikt uključuje razmišljanja, percepcije, sećanja, emocije aktera, što se mora imati u vidu kad se sagledava kompleksnost organizacionog konflikta;
- Konflikt proističe iz niza uslova i događaja: onih koji se odnose na pojedince i onih koji su povezani sa strukturom, normama i funkcijama organizacije.

U svakoj organizaciji postoje mnogi uzroci sukoba, međutim sukobi unutar pojedinca obično nastaju kada osoba ne zna šta se od nje očekuje, ako zadatak nije jasno definisan od strane supervizora, odnosno odgovornog lica. Osim toga, ako rukovodstvo nije jasno definisalo zadatke pojedinaca koji rade kao grupa, to može dovesti do većeg sukoba.

U konfliktu interesa, sukobljene strane imaju bliske vrednosti i aspiracije. Npr. takve su situacije kada dva pojedinca žele isti rukovodeći položaj - jasno je da obojica visoko vrednuju taj položaj i žele da ga oni dobiju. Ili - kad osoba, ili grupa, ima pravo na neke privilegije i resurse (kao što je pristup imovini, bolji uslovi rada itd). Sukob interesa će obično biti rešen putem kolektivnog pregovaranja.

Konflikti vrednosti su mnogo ozbiljniji, jer razlike u vrednostima suštinski razdvajaju sukobljene strane, pošto svaka ima drugačiji sistem vrednosti. Razlike su često nepomirljive, zbog čega je ova vrsta konflikta destruktivnija.

Neki autori (Aubert) konstatuju da konflikti interesa najčešće prerastaju u konflikte vrednosti, kad govorimo o konfliktima interesa i vrednosti. Do razvoja konflikta u ovom pravcu dolazi zbog sklonosti ljudi da suprotnu stranu doživljavaju kao neprijatelja, pripisujući joj negativne vrednosti i osobine. Ova vrsta konflikata je češće socijalna nego organizaciona pojava. Naročito je česta u politici, gde ovakvi sukobi prerastaju u ratove.

4.2. Tipovi konflikata

Prema operacionalnom pristupu u rešavanju konflikata, kao i prema efektima, možemo razlikovati dva tipa konflikata: konstruktivni i destruktivni²³.

Konstruktivni konflikti su oni u kojima se traži rešenje problema. I u ovim konfliktima postoji antagonizam, rivalitet, pa i neprijateljstvo. Optimalno rešenje donosi dobrobit svim sukobljenim stranama i tenzija nestaje. U slučaju da se to ne desi, sukob se produbljuje i konflikt prerasta u destruktivni.

Destruktivni konflikt, u skladu sa napred navedenim, podrazumeva da sukobljene strane nisu našle rešenje problema, da su strane u konfliktu pojačano agresivne i neprijateljski nastrojene jedna prema drugoj, a sam konflikt vezuje energiju aktera, što utiče na radni učinak i izvršavanje radnih zadataka.²⁴

Destruktivni konflikti narušavaju međuljudske odnose, gubi se pragmatični cilj grupe, odnosno organizacije, a to su rast i razvoj, što direktno utiče na produktivnost grupe. Emocionalno nadvladava racionalno, a interes firme podređuje se interesu pojedinaca.

²³ Mihajlović D. *Organizaciono ponašanje*, Beograd 2009. Str. 389

²⁴ D. Mihajlović, S. Ristić, *Menadžment ljudska strana*, Novi Sad 2007. Str. 240-262

Usmeravanje energije na konflikt vremenom dovodi do toga da on postane sebi cilj, da dovede do dubokih podela, neefikasnosti, rasta agresivnosti. Posmatrajući uticaj destruktivnog konflikta na faze životnog ciklusa preduzeća, očigledno je da oni mogu dovesti do dubokih podela između zaposlenih, poslovnih partnera, menadžmenta i zaposlenih, do bržeg starenja firme, pa i do njene smrti. Dakle, destruktivni konflikti ne dozvoljavaju organizaciji da ide napred, zbog čega je veoma važno upravljati tim konfliktima (o čemu će još biti reči).

4.3. Efekti konflikata

Iako konflikti najčešće imaju negativan prizvuk, prema savremenom shvatanju konflikata oni mogu imati i pozitivan i negativan efekat na organizaciju. Savremena teorija organizacija posmatra konflikte kao prirodnu, neizbežnu i normalnu pojavu u svima fazama životnog ciklusa organizacije. Da li će konflikt doneti štete ili koristi organizaciji zavisi od njihovog efekta, koji mogu biti pozitivni i negativni.

Pozitivni efekti konflikta su:

- Konflikti čine probleme vidljivim, što je dobro jer su problemi često ignorisani. Sagledavanje i uočavanje problema je prvi korak u njegovom rešavanju.
- Konflikti omogućavaju da suprotstavljene strane upoznaju stanovište druge strane.
- Konflikti podstiču nove ideje i pristupe, što dovodi do kvalitetnih promena.
- Konstruktivna kompeticija u postizanju boljih rezultata od rivala pojačava lojalnost vlastitoj grupi i povećava motivaciju i učinak.
- Konflikti u kojima se konstruktivno diskutuje i iznose suprotstavljena gledišta može da poveća privrženost organizaciji.

Pozitivni efekti konflikata mogu se prikazati ovako:

Slika 4.3.1. Pozitivni efekti konflikata



Uspešnim rešavanjem konflikta Istovremeno se rešavaju mnogi problemi koji isplivaju na površinu i dobiju se neke korisne stvari koje se, možda, u početku i ne očekuju. Uspešno rešeni konflikti dovode do povećanog razumevanja. Naime, kroz diskusiju koja je potrebna da se konflikt reši, ljudi povećavaju svesnost o situaciji, pruža im se uvid kako mogu da postignu svoje vlastite ciljeve, bez podriivanja ciljeva drugih ljudi. Zatim, ne treba zanemariti ni efekat povećanja grupne kohezije. Kad se konflikt efikasno reši, članovi tima mogu da razviju jače međusobno poštovanje i da obnove veru u njihovu sposobnost da rade zajedno. Pored toga, konflikt tera ljude da ispitaju svoje ciljeve do detalja, pomažući im da razumeju i uoče stvari koje su im važnije, izoštravajući njihov fokus i povećavajući efikasnost. Ali, ako se konflikt ne reši efikasno, posledice mogu biti veoma štetne. Dolazi do ličnih animoziteta, timski rad propada, talenti propadaju jer se ljudi odvajaju od svog posla.

Negativni efekti konflikata²⁵ su:

- **Narušavanje normalnog funkcionisanja preduzeća.** Konflikt vezuje za sebe energiju sukobljenih strana, zbog čega dolazi do pada produktivnosti.
- **Naglašavanje emocija na štetu razuma** prilikom odlučivanja. Konflikti se gotovo uvek shvataju lično, dolazi do emocionalnih reakcija, pa se ljudi često u odlučivanju povedu emocijama umesto racionalnim argumentima. O valjanosti predloga procenjuje se prema tome ko je nešto predložio, a ne šta je predloženo.
- **Stavljanje „pobede“ u konfliktu iznad interesa organizacije,** odnosno interes pojedinca postaje značajniji od interesa kolektiva.
- **Izazivanje reakcija sa negativnim efektima,** poput stresa i napetosti, a u dužem trajanju i psihosomatske reakcije, zbog čega se smanjuje produktivnost i zadovoljstvo poslom.

Efekat konflikta na organizaciju zavisi i od njegovog intenziteta. Za organizaciju je najplodotvornije da postoji određeni, optimalni nivo konflikata. Suviše nizak nivo konflikta stvara apatiju i umrtvljuje organizaciju, nema promena ni inovacija. S druge strane, previsok nivo konflikta dovodi do svađa, dezorganizacije, a isključena je i svaka zajednička akcija i konstruktivna promena - zbog haotičnog stanja koje je zbog konflikta i nastalo. Nivo konflikata i organizaciona efikasnost može se prikazati ovako:

situacija	nivo konflikta	vrsta konflikta	organizacione karakteristike	organizaciona efikasnost
A	nizak	disfunkcionalni	apatija stagnacija nefleksibilnost malo promena i novih ideja	niska
B	optimalni	funkcionalni	inovativnost rešavanje problema fleksibilnost	visoka
C	visok	disfunkcionalni	haotičnost nekooperativnost niska produktivnost slaba koordinacija	niska

Tabela 4.3.1. Nivo konflikta i organizaciona efikasnost

²⁵ Džerald Grinberg, Robert A. Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Želmid Beograd 1998.; Hellriegel, Slocum, 1989. Str 503;

Jasno je da je potrebno što efikasnije i bezbolnije rešavati konflikte. To je uslov za jačanje kolektiva, ali i za dalji razvoj preduzeća. Eskalacija konflikata može dovesti do paralize funkcionisanja organizacije. Navedene potencijalne koristi od konflikata mogu se realizovati samo ako se konfliktom pažljivo upravlja. Destruktivne posledice konflikta na radni učinak grupe ili organizacije su dobro poznate. Tu pripadaju, na primer, snažne negativne emocije, ometanje komunikacije između pojedinca, grupe i odeljenja, oduzimanje pažnje i trošenje energije potrebne za izvršavanje zadatka. Drugi negativni efekti su suptilniji i zato mogu da se previde.

Dešava se, na primer, da lideri grupe uvode taktiku veće kontrole kada nastanu konflikti (prelaze sa participativnog na autoritaran stil). Negativni efekti konflikta se ogledaju i u tendenciji, da članovi protivničkih grupa primenjuju negativne stereotipe, tako da svaka strana sagledava onu drugu stranu na sve nepovoljniji način.

Konflikt takođe može negativno delovati tako da navodi obe strane da zbiju redove i ističu lojalnost svom odeljenju ili grupi. Na ovaj način, protivnici sve teže mogu da sagledaju perspektivu one druge strane. Ovakve situacije pogoduju nastajanju grupnog mišljenja.

Kada radne grupe, ili grupe za odlučivanje, savlada apatija i izgube osetljivost na promene, tada se u njima ne mogu rađati ni nove ideje. U takvim situacijama, pažljivim stimulisanjem funkcionalnog konflikta, može se postići da ponovo prorade kreativni tokovi u takvim grupama. U stručnoj literaturi, ovakve situacije su nazivane programiranim konfliktima. Oni imaju cilj da pospeše i generišu kritičko razmišljanje i testiranje stvarnosti nezavisno od ličnih i političkih interesa.

Efekti konflikata na radnom mestu neretko su skupi i imaju uticaj na mnoge aspekte rada. Ovo dokazuju i neke naučne studije, koje su utvrdile da se 24-60% vremena i energije menadžera troši na rad povodom ljutnje. Menadžeri obično imaju više uloga na današnjem radnom mestu. Nije iznenađujuće da se mnogi ustručavaju da vode teške razgovore sa osobljem, posebno ako im nedostaju veštine ili obuke za upravljanje složenim situacijama koje su postale personalizovane. Ali, ako se sukobom ne upravlja

direktno, u ranoj fazi, njihov posao u pomaganju strankama da reše svoje nesuglasice će biti mnogo teži.

Konflikt može imati različite forme. Na primer, osoba može biti umorna od loših i teških odnosa na poslu i smatrati da je lakše da izbegava ili ograniči interakcije sa određenom osobom ili osobama. Dalje, ona može da bude frustrirana zato što kolega ili pretpostavljeni ne vode računa, ne brinu da li neko misli drugačije i uvek žele da radi onako kako on ili ona smatru da treba. Sa druge strane, može da se javi osećaj da kolega ne učestvuje u poslu i da je sav posao dat jednom čoveku. Ovo može na prvi pogled da izgleda kao konflikt ličnosti i ne deluje kao da je povezano sa poslom, ali je činjenica da ovakvi konflikti imaju veliki uticaj na plodotvornost saradnje, razmene ideja i deljenja informacija.

Kao što se može videti, konflikti mogu biti od pomoći da se naprave promene. Nerešeni konflikti mogu rezultirati nezadovoljstvom, osećanjem patnje, beznadežnošću i depresijom. Mogu uticati na ponašanje, pa dolazi do povlačenja, rezignacije prema poslu, kvarenja odnosa sa drugima, agresije, čak i nasilja.

Komunikacija je istovremeno i uzrok i lek za konflikt. Razumevanje i poznavanje efektivne komunikacije i načina za zadovoljavajuće rešavanje konflikata mogu dovesti do srećnijeg i produktivnijeg života²⁶. Radno okruženje je plodno tle za konflikte zbog dinamike i međuzavisnosti samih zaposlenih, kao i njih i potrošača, a i svih drugih nivoa i vidova interakcije.

²⁶ www.workplaceissues.com/arconflict.htm pristupljeno 05.06.2013.

4.4. POSTUPCI RADA SA KONFLIKTIMA

4.4.1. Dinamika konflikta

Kao što se kod sante leda vidi samo njen vrh, tako se i od konflikta vidi samo mali deo onoga što određuje i uzrokuje konflikt. To znači da su nam neposredno vidljivi samo mali delovi dešavanja i dinamike konflikta.

Konflikti se uvek odvijaju na dva nivoa. Prvi je nivo delovanja i podrazumeva teme konflikta, vidljivo ponašanje strana u konfliktu, činjenice - i to je vidljivi aspekt konflikta. Drugi, psihosocijalni nivo obuhvata strahove, nesigurnost, želje, emocije - drugim rečima, sve što je skriveno, a utiče na ponašanje strana u konfliktu. Najčešće upravo ovaj psihosocijalni nivo određuje delovanje konflikta. Koliko konflikt više eskalira, toliko je veći značaj psihosocijalnog nivoa. Biti svestan ovog nivoa konflikta znači biti svestan skrivene dinamike konflikta, što omogućava vidljivost stvarnog razloga konflikta, a time i priliku da se taj razlog prevaziđe.

4.4.2. Faze konflikta

Konflikti se odvijaju u različitim fazama. Pre nego što se konflikt razvije, može se prepoznati *latentni ili manifestni* konflikt, ali se on tada ne ocenjuje negativno. U fazi *eskalacije* konflikta dolazi do zaoštavanja delovanja u konfliktu. U fazi *razjašnjavanja*, ponovo se izgrađuje suživot. Ove faze nazivaju se krivine konflikta, a svaka od ovih faza zahteva posebne sposobnosti rada na konfliktu: sposobnost smirivanja konflikta i pronalaženja rešenja, u zavisnosti od razvoja događaja. Dinamika konflikta utiče na ponašanje strana u konfliktu. Kad se konflikt zaoštri, komunikacija je veoma ograničena, strane selektivno opažaju samo ono što ih razdvaja, nepoverenje raste, a rešavanje problema se ne smatra zajedničkom odgovornošću i zadatkom.

Morton Dojč ovako opisuje promene u konfliktima²⁷:

²⁷ "Šta su konflikti?" dostupno na www.dadalos.org/frieden/sr/grundkurs/4/konflikt.htm pristupljeno 24.06.2011. prema Deutsch M., „Konfliktregelung“, Munchen, 1976.

- Komunikacija:
 - Nije jasna i otvorena,
 - Nedovoljno jasne ili namerno podmetnute pogrešne informacije,
 - Potajno delovanje na štetu druge strane,
 - Pretnje i pritisci umesto diskusije i argumentacije.

- Shvatanje:
 - Različiti interesi i mišljenja,
 - Ono što razdvaja jasnije se vidi od onog što spaja strane u konfliktu
 - Gestovi pomirenja druge strane tumače se kao pokušaj prevare, namere druge strane se ocenjuju kao neprijateljske, a sopstveno ponašanje se smatra jedinim ispravnim.

- Stanovište:
 - Poverenje opada, nepoverenje raste,
 - Razvija se otvoreno i prikriveno neprijateljstvo,
 - Opada spremnost da se drugom pomogne savetom ili delom,
 - Raste spremnost da se drugima učini nešto što će biti na njihovu štetu.

- Zadatak:
 - Zadatak da se dođe do rešenja ne shvata se kao zajednički,
 - Svaka strana pokušava sve sama da uradi, jer je oslanjanje na drugog potencijalna opasnost da ga druga strana ne iskoristi.

Proces stvaranja organizacionog konflikta može se posmatrati kroz sledeće faze²⁸:

1. Faza stvaranja uslova za konflikt (faza latentnog konflikta)

Uključuje procese koji mogu dovesti do konflikta, odnosno, u ovoj fazi postavlja se scena za konflikt tako što se rađaju uzroci konflikata. Kako smo već istakli, u organizacijama uzroci mogu biti: borba oko resursa kojih nema dovoljno, diferenciranje organizacionih jedinica, odsustvo komunikacije i drugi. Treba napomenuti da uslovi za pojavu konflikta ne vode nužno i njegovom stvaranju.

²⁸ Pondy L., „Organizational Conflicts: Concepts and Models“, Administrative Science Quarterly, vol.2, no.2, 1967. page 6

Robbins S., „Organizational Behavior“, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc,2003. Page 23

2. Faza percepcije i doživljavanja konflikta (faza percipiranog i doživljenog konflikta)

U ovoj fazi se javlja svest o postojanju uslova za konflikt, njegova percepcija i doživljavanje. Uslov za konflikt se opaža, interpretira, čime se daje značenje konfliktu i razume njegov smisao. Uključuju se emocije, bes, frustracija, tenzija. Tokom ove faze akteri personalizuju konflikt: identifikuju suparničku stranu u konfliktu i razvijaju negativna osećanja prema njoj. U ovoj fazi još nema otvorene akcije strana u konfliktu.

3. Faza kreiranja namera i ponašanja/akcije (faza otvorenog konflikta)

U ovoj fazi se strane u konfliktu odlučuju na akciju. Svoje namere otvoreno pokazuju kroz ponašanje. U početku ove faze, kad su namere još uvek skrivene jer osoba nije preduzela nikakvu akciju u skladu sa njima, može doći do pogrešne percepcije tih namera od druge strane. Mnogi tragični događaji su se desili zato što je jedna strana u konfliktu pogrešno procenila namere one druge strane. U drugom delu ove faze namere se prenose na ponašanje i tako se otvoreno pokazuju. Učesnici su aktivni, da bi rešili konflikt i ostvarili svoje interese.

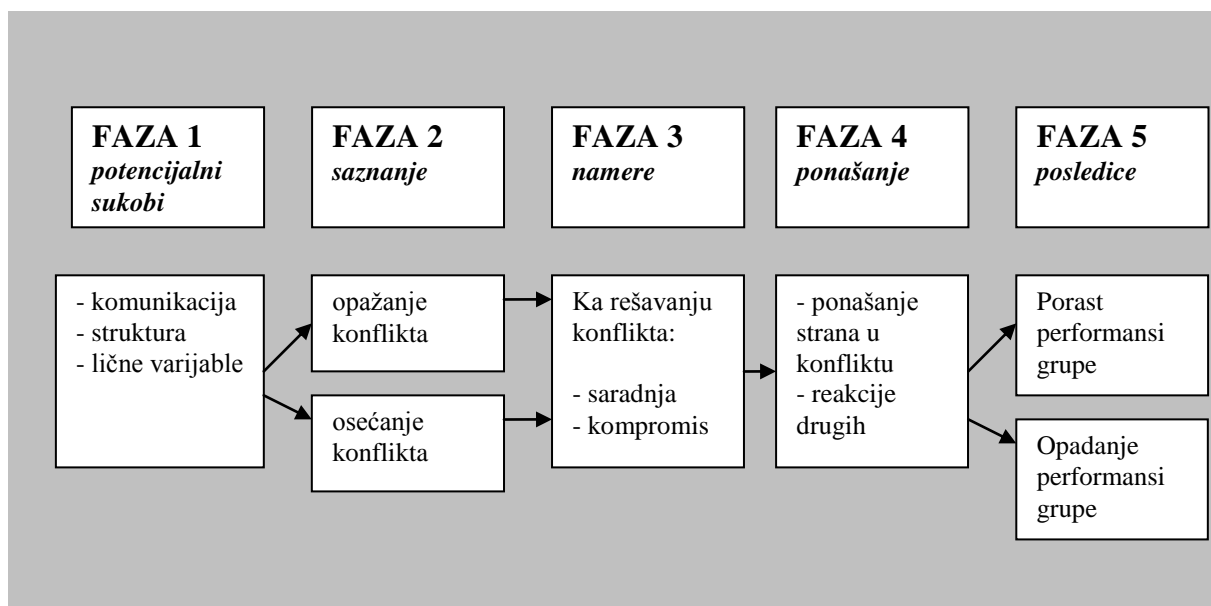
4. Faza ponašanja

U ovoj fazi konflikt postaje vidljiv. Strane u konfliktu su zauzele stavove, deluju i reaguju na akcije suparnika. Ova faza se smatra dinamičkim delom procesa koji uključuje direktnu interakciju (npr. osoba A hoće nešto od osobe B, osoba B ne da, A zapreti, B uzvraća pretnju i tako dalje).

5. Faza posledice konflikta (faza post-konflikta)

Nakon što je konflikt nekako prevaziđen, nastaju određene posledice za međuljudske odnose u organizaciji. Posledice zavise od toga kako je konflikt prevaziđen. Ako je rešen na zadovoljstvo svih učesnika u konfliktu, postoje velike šanske da konflikt dovede do unapređenja međuljudskih odnosa, kao i do povećanja performansi grupe. Ali, ako je rešen potiskivanjem, ili pobedom jedne strane, velike su šanse da se pojave posledice negativne za organizaciju i da dođe do opadanja grupnih performansi.

Drugim rečima, ishod konflikta može biti funkcionalan i disfunkcionalan. Kod funkcionalnog ishoda doći će do poboljšanja efekta grupe, jer će se poboljšati kvalitet odluke kroz iznošenje različitih gledišta. Stimulisaće se kreativnost, inovativnost, stvaranje novih ideja. Disfunkcionalni ishodi su posledica nekontrolisanih konfliktata. Rađaju nezadovoljstvo, koje dovodi do razbijanja grupe, nazadovanja komunikacije, a ciljevi grupe se potčinjavaju ciljevima najjačeg u grupi.



Slika 4.4.2.1. Faze stvaranja konflikta u organizaciji

(Robbins S., Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc, 2003.)

4.4.3. Eskalacija konflikta

Eskalacija konflikta je veoma opasna iz više razloga:

- Konflikti mogu izmaći kontroli,
- Kad konflikt eskalira, veoma je malo načina alternativnog rešavanja i delovanja,
- Sila postaje način delovanja,
- U prvom planu nije pokušaj rešavanja problema, već pobeda nad protivnikom,
- Emocije nadjačavaju zdrav razum, a jedini cilj je uništenje i pobeda.

Fridrih Glasl definisao je devet nivoa eskalacije konflikta koji ukazuju na njegovu dinamiku²⁹:

1. Okoštavanje: Stanovišta se učvršćuju i sve se više definišu suprotnosti. Svest o predstojećem sukobu drži aktere u grču. Još postoji nada da se sukob može rešiti pregovorima, još pozicije nisu isključive.
2. Debata: Dolazi do polarizacije razmišljanja, osećanja, htenja. Razmišljanje je u kategorijama „crno-belo“ i podrazumeva „nametnuti svoje mišljenje, ili dopustiti da nam bude nametnuto tuđe“.
3. Akcije: Akcenat je na stavu da „priča više ne pomaže“ , a strategija „dovesti suparnika pred svršen čin“ ukazuje da strane u konfliktu ne osećaju međusobnu empatiju, dok raste opasnost od pogrešne interpretacije postupaka druge strane.
4. Koalicije: Stereotipi i klišeji dobijaju na značaju, obe strane pokušavaju da osvoje što više pristalica.
5. Gubitak „dobrog glasa“: Dolazi do javnih i direktnih sukoba u kojima se druga strana prikazuje u lošem svetlu.
6. Strategija pretnji: Rastu pretnje, postavljaju se ultimatum, ubrzava se eskalacija konflikta.
7. Ograničene akcije s ciljem uništenja: Suprotna strana se više ne posmatra kao ljudsko biće, planiraju se i sprovode ograničene akcije sa ciljem uništenja.
8. Rasprskavanje: Cilj je uništenje neprijateljskog sistema.
9. Zajedno u ponor: Totalna konfrontacija bez mogućnosti povratka. Jedini cilj je uništenje protivnika, pa čak i ako je cena za to samouništenje.

Da bi se konflikt uopšte mogao rešavati, potrebno je za svaki stepen eskalacije pronaći načine delovanja i odgovore koji imaju za cilj saradnju i pregovore, uz istovremeno isključivanje upotrebe nasilja.

Ne treba izbegavati rešavanje konflikta u nadi da će on sam nestati, jer neće. Čak i ako izgleda da se konflikt smirio, on će se pojaviti u nekoj stresnoj situaciji, ili prilikom nekog drugog neslaganja. Nerešeni konflikt čeka ispod površine i pojavljuje se ponovo u najgorem mogućem trenutku. A cena koja se plaća nije mala: apsentizam se povećava,

²⁹ Friedrich Glasl “Konfliktmanagement”, Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater, Bern/Stuttgart, 1992. Seite 56

stres se intenzivira i povećavaju se izostanci zbog lečenja-bolovanja. Nerešeni ili neupravljeni konflikti mogu brzo da eskaliraju i da zaustave napredak organizacije, jer ljudi onda troše vreme na konflikt umesto na dostizanje ciljeva organizacije³⁰.

Treba napomenuti da je pogrešno mišljenje da konflikt utiče samo na učesnike konflikta, odnosno samo na osobe koje su u konfliktu. Svi koji su prisutni, sa kojima osobe u konfliktu dolaze u interakciju, pod stresom su. Ljudi se u njihovom prisustvu osećaju „kao da hodaju po jajima“. Tako se stvara loša radna sredina. U najgorem slučaju, zaposleni će odabrati stranu u sukobu i tako se radna grupa deli.

Konflikti na radnom mestu posledica su različitih faktora. Možda je najznačajniji razlog kad neko oseća da je iskorišćen ili prevaren. Ovo se može desiti kad pretpostavljeni, koji je perfekcionista, zahteva istu perfektnost i posvećenost od svojih zaposlenih, ali im ne kompenzuje prekovremene sate ili rad vikendom.

Prema drugim scenarijima, zaposleni može imati nerealna očekivanja o svojoj poslovnoj poziciji, ili biti neshvaćen na radnom mestu. Konflikt takođe može nastati zbog razlike vrednosti i cilja u preduzeću. Preduzeće možda nema ciljeve, ili ciljevi i vrednosti nisu adekvatno objašnjeni zaposlenima. Obrnuto, zaposleni mogu imati lične ciljeve i vrednosti koji su u suprotnosti sa onima koje ima preduzeće. U svakom slučaju, svaka konfliktna situacija je kompleksna i zahteva brzo reagovanje.

Konflikte na radu generalno možemo podeliti na dve vrste³¹: kad su ideje, odluke ili akcije, koje su vezane direktno za posao - u suprotnosti, ili kad osobe ne mogu zajedno. Ovaj drugi slučaj često se naziva sukob ličnosti ,a personality clash'. Konflikti oko ideja, u svakom segmentu biznisa, često mogu biti produktivni, ukoliko su obe strane voljne da zajednički dođu do rešenja. Neki put, kompromis, ili srednje rešenje može biti bolje za posao nego svaka od ideja ponaosob. Konflikti ove vrste često generišu bolju praksu u radu i iniciraju pozitivne promene koje se drugačije ne bi ni desile.

³⁰ humanresources.about.com/.../ pristupljeno 18.09.2013.

³¹ www.businessknowhow.com/marketing Resolving Workplace conflict by Tony Fiore, pristupljeno 01.02.2014.

Sa druge strane, sukobi ličnosti su veoma retko produktivni. Sukob može započeti kao neslaganje oko posla i odatle eskalirati do uzajamne netrpeljivosti i gnušanja, ili se pak dve osobe ne dopadaju jedna drugoj od samog početka. Ovaj tip konflikta je veoma loš za posao, zato što dovodi do pada produktivnosti i porasta apsentizma. Na individualnom nivou, konflikt na radnom mestu je stresan i neprijatan. Ova anksioznost se može preneti i na druge oblasti života i poremetiti odnose sa bliskim ljudima, koji nisu ni uključeni u konflikt (sa posla na porodicu).

Upravo je zbog toga važno utvrditi da li je konflikt nastao usled neslaganja ličnosti ili je posledica neslaganja oko ideja, odluka i akcija na poslu. To nekad nije tako lako ustanoviti, posebno kad se konflikt vremenom pojača. Ako je konflikt nastao zbog sukoba ličnosti, on će se najverovatnije produžiti dok se ne promene stavovi i ponašanja. Takav konflikt vuče mnogo energije zbog antipatije prema drugoj osobi, umesto da se ta energija uloži u nešto produktivnije. Sve će biti učestalija ogovaranja i žalbe na osobu koja je antipatična, pa se postepeno stvara neprijateljsko radno okruženje.

4.4.4. Rešavanje konflikata

Postoje dva osnovna operativna postupka rada sa konfliktima u radnoj organizaciji. To su upravljanje konfliktima i njihovo rešavanje. Rešavanje konflikta zahteva veliko znanje, pa i strpljenje, a neretko se završi delimičnim uspehom ili čak neuspehom.

Ni konflikte u manjim grupama u organizaciji nije jednostavno rešiti, pa nije retkost da se ovi konflikti rešavaju represivnim merama. Takav način rešavanja ostavlja za sobom frustracije i nezadovoljstvo učesnika, jer se konflikt nije time rešio, već je ostao da tinja. Takav tinjajući konflikt može se videti u industriji i privredi Zapada u odnosu poslodavaca i radničkih sindikata.

Teorija i praksa razvile su više tehnika i metoda u rešavanju konflikata. Najznačajnije su sledeće:

- **Rasprava:** podrazumeva spremnost za razgovor obe strane u konfliktu. Tokom rasprave može doći i do zaoštavanja sukoba, ali to je neizbežan korak u trajnom rešavanju konflikta.

- Pretnje i prisile: ovo uglavnom nije dobar metod, ali je našao široku primenu u našim preduzećima. Ako su osobe u konfliktu na različitim hijerarhijskim pozicijama, onda onaj na nižem hijerarhijskom nivou nema gotovo nikakav manevarski prostor.
- Stvaranje koalicija: podrazumeva traženje podrške kako bi se ojačala vlastita strana i obezbedila pobeda. I ovaj način rešavanja ima svoje manjkavosti, u prvom redu u tome što izaziva prilično mnogo frustracija, ali je u poslovnom svetu gotovo uobičajena praksa.
- Arbitraža: kad strane ne mogu da reše problem, uvodi se treća strana koja predlaže rešenje. Arbitar ne sme da bude uključen u sukob i tako može objektivno da sagleda situaciju, a suprotstavljene strane nemaju odbojnost prema arbitru. Medijacija predstavlja vid arbitražnog rešavanja konflikta.
- Kompromis: predstavlja interakciju između dve ili više strana, koja vodi obostrano prihvatljivom sporazumu (ponudama, ustupcima i slično). Suparničke strane iznose svoja gledišta, upoznaju gledište suprotstavljene strane, analiziraju predlozi. To je prvi napor u nalaženju rešenja. Veoma je bitna neposredna komunikacija suprotstavljenih strana.

Rešavanje sukoba često sprečavaju intenzivne emocije, „ukopavanje u svoju poziciju“, insistiranje na svojim zahtevima, okrivljavanje druge strane i neprihvatanje.

4.4.5 Postupci upravljanja konfliktima

Sa pozicije organizacionih nauka adekvatnije je govoriti o upravljanju konfliktima. Glavno polazište ovog stava je da su konflikti korisni i da ih valja održavati na određenom nivou. U ovom postupku ne ide se na rešavanje ili eliminisanje konflikta, jer se oni i ne smatraju štetnim za grupu.

Dugotrajniji konflikt, kako je već rečeno, izaziva i razvija netrpeljivost suprotstavljenih strana, kad je mnogo teže rešiti konflikt i sprečiti destruktivne posledice koje izaziva. Represivne mere, ili presuđivanje sa strane u cilju otklanjanja konflikta, dovode do toga da ostanu frustracije i nezadovoljstvo, konflikt ostaje da tinja (primer tinjajućeg

konflikta je onaj između poslodavca i sindikata), što daje rešenje na kratke staze, a konflikt će ponovo da eskalira.

Upravljanje konfliktima je težak, kompleksan, nekad i dugotrajan zadatak, koji zahteva veliko strpljenje i znanje. I pored svih uloženi napora, dešava se da se konflikti samo delimično reše, ili ne reše uopšte. Dugotrajniji konflikt, kako je već rečeno, izaziva i razvija netrpeljivost suprotstavljenih strana, kad je mnogo teže rešiti konflikt i sprečiti destruktivne posledice koje izaziva.

Upravljanje konfliktima sastoji se iz faze dijagnoze i intervencije.³² Dijagnoza podrazumeva pronalaženje uzroka konflikta (na osnovu čega se procenjuje da li treba konflikt rešavati ili upravljati njime). Kad je konflikt identifikovan, kad je utvrđen uzrok i izvršena procena, pronalaze se načini za njegovo rešavanje. Da bi se kvalitetno upravljalo konfliktima, potrebno je poznavati samu konfliktnu situaciju, dotadašnje odnose strana u konfliktu, kad je konflikt nastao i raspoloživo vreme za njegovo rešavanje.

Metode upravljanja konfliktima slične su onim kojim se rešavaju konflikti. Koji će se stil koristiti zavisi od situacije i vrste konflikta. Najčešće se navode sledeći:

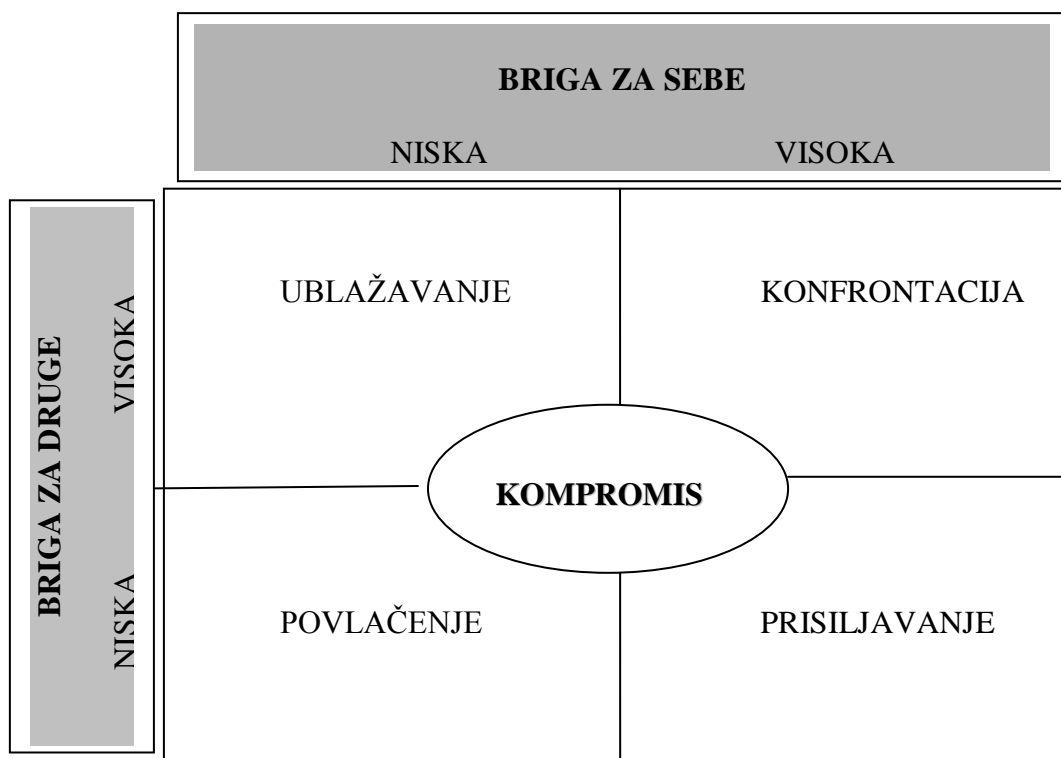
- **Konfrontacija** je polazna faza i veoma podseća na raspravu. Cilj je da se rasvetli konflikt i da obe strane iznesu svoje argumente. Uključuje otvorenost, razmenu informacija i analiziranje razlika da bi se došlo do obostrano prihvatljivog rešenja. Ovaj stil je veoma zahvalan za rešavanje kompleksnijih problema - kad jedna strana nije u stanju da ga samostalno reši i kad je potrebna sinteza ideja za što bolje rešavanje problema.
- **Povlačenje** je metod stišavanja konflikta koji predstavlja uzdržavanje od rasprave, ali u praksi nije uvek izvodljiv. To posebno važi za intenzivnije konflikte, kad nijedna strana neće da se povuče. Ovaj stil predstavlja povlačenje

³² Slobodan Miladinović, *Elementi sociologije organizacije*, Beograd 2004. ; Rahim M., *Strategy for managing conflict, and cooperation scientific American*, Dr.Mihalović.D., Dr.Ristić.S., Menadžment – ljudska strana, Novi Sad 2007, str. 256

iz konfliktne situacije, ili odlaganje problema „za bolju priliku“. Ovaj stil je dobar kad se radi o trivijalnim pitanjima, ili kad postoje potencijalni disfunkcionalni efekti sukobljavanja sa drugom stranom. Ono što je nedostatak ovog stila, svakako, jeste da osoba koja se povuče iz konflikta ne zadovoljava ni svoje ni tuđe interese, jer je izbegla konfrontaciju.

- **Prisiljavanje** je situacija u kojoj jedna strana nameće svoje rešenje i svoju tačku gledišta u sukobu. Ovaj stil podseća na pretnje i prisile jer se prisiljavanje najčešće izvodi pojačanom argumentacijom, intenzivnijim nastupom, silom, pretnjama. Karakteriše ga orijentacija - isključivo „pobeda-poraz“.
- **Ublažavanje** ili prilagođavanje je, u stvari, postupak traženja nadređenih ciljeva: u pogledu različitih interesa ovo je dobar postupak jer se traži nadređeni cilj prihvatljiv za obe strane. Taj zajednički cilj mora biti iznad pojedinačnih ciljeva i treba da, kao takav, prevlada. Na ovaj način obe strane izlaze kao pobednici. Ovaj stil predstavlja pokušaj da se minorizuju razlike između strana u konfliktu i da se istaknu sličnosti, da bi se zadovoljili interesi druge strane.
- **Kompromis** je spasonosna formula u kojoj svaka strana mora da se odrekne nečega da bi dobila nešto. Kompromis je važna civilizacijska tekovina. Preduslov je da na kompromis budu spremne obe strane. Izuzetno je vredan u ostvarivanju dugoročnih ciljeva.

Slika 4.5.1. Dvodimenzionalni model stilova ponašanja u konfliktima
(Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations, Praeger Publisher Westport CT, 1992.)



Uvek treba imati u vidu da, ako se sukob u organizaciji rasplamsa, treba poštovati osnovni cilj organizacije, a to su rast i razvoj. Upravo tom cilju treba podrediti sve napore u rešavanju konflikata i zbog toga je veoma značajno razvijanje interpersonalnih veština, posebno menadžera, njihove obuke za rad na konfliktu, odnosno za arbitražu.

4.5. Mogući izvori konflikata u organizacijama

Današnje vreme karakterišu promene u svim sferama života, a najveće i najbrže promene se dešavaju u poslovnom okruženju. Ove promene se mogu svrstati u četiri grupe³³:

- Demografske promene: starenje radno sposobnog stanovništva, polni i etnički diverzitet, socijalne i ekonomske promene;
- Tehnološke promene: veoma ubrzane promene ove vrste podrazumevaju i pritisak na organizacije da menjaju svoje poslovne strategije, tehnološke procese i proizvode;
- Globalizacija: nastanak „globalnog sela“ povećava konkurenciju između preduzeća u pokušaju da se pozicioniraju na tržištu,
- Konkurentnost: visoka očekivanja korisnika usluga i potrošača, uz pristupačnost informatičke tehnologije, što omogućava uvid potrošačima u najbolje usluge i proizvode u svim oblastima širom sveta.

Sve ove promene odražavaju se i na psihosocijalno opterećenje zaposlenih. Uvođenje novih tehnologija, timski oblici rada, fleksibilni radni odnosi - utiču na odnose između zaposlenih, a velika konkurencija na tržištu proizvoda i radne snage dovode do povećanog pritiska na radnom mestu. Pogoršanje međuljudskih odnosa doprinosi porastu nesigurnosti, intenziviranju sukoba na radnom mestu, a to često dovodi do loše radne klime.

Tokom proteklih decenija došlo je do značajnog povećanja prava zaposlenih u zakonodavstvu, što je zaposlenima obezbedilo dodatne načine da traže svoja prava formalnim putem. Ljudi su sada više svesni svojih prava vezanih za rad i radno mesto. Ovaj prošireni pravni okvir znači da, ukoliko poslodavci ne uspevaju da reše sukob efikasno, posledice mogu biti ozbiljne.

Sukob je sastavni deo odnosa zaposlenih. Savremene organizacije su dinamične i kompleksne, sačinjene od ljudi različitog porekla, prošlosti, mišljenja, vrednosti i

³³ Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D., „The Future of Human Resource Management“, John Wiley & Sons, Inc. , Hobocen, New Jersey, 2005.

očekivanja o radu. Sa svoje strane, organizacije su pod pritiskom da budu sve produktivnije ili da isporuče kvalitetnije usluge klijentima. Kontinuirane promene koje su doživele mnoge organizacije takođe mogu dovesti do sukoba. Jedan konsultant za ljudske resurse rekao je: „Mislim da stalne promene donose napetost “.

Konflikti u organizaciji mogu nastati zbog više razloga, ali ih moguće podeliti na dve grupe: na organizacione i interpersonalne. Organizacioni izvori konflikata predstavljaju zapravo određene karakteristike organizacione strukture i sistema koji stvaraju povoljne uslove da dođe do konflikta između zaposlenih³⁴. Primeri najznačajnijih organizacionih konflikata su³⁵:

- **Deoba ograničenih resursa od strane dve ili više grupa ili pojedinaca:** Kada se nađu u situaciji da moraju da dele ograničene resurse, vrlo je izvesno da će između njih nastati konflikt.
- **Međuzavisnost u obavljanju radnih aktivnosti:** Kada jedan član organizacije ne može da počne obavljanje svog posla dok drugi ne završi, ili kada pojedinac u organizaciji - kvalitetom svog posla - bitno utiče na obavljanje posla svog kolege, izvesno je da će jednom doći do konflikta između njih.
- **Medusobno suprotstavljeni ciljevi:** Organizacione jedinice često imaju sasvim suprotne ciljeve koji se ne mogu istovremeno ostvariti, što vodi direktno u konflikt.
- **Visoka diferenciranost organizacionih jedinica:** Vrlo izražene razlike između grupa u preduzeću stvaraju, ili bar stimulišu, pojavu konflikata. Razlike u školskoj spremi, godinama, polu, razlike u primanjima, u uslovima rada, ličnim stavovima i vrednostima, mogu lako da dovedu do problema u komunikaciji između pojedinaca i grupa u organizaciji, a time i do konflikta.

³⁴ Menadžeri provedu 42% vremena na postizanje sporazuma kad se jave sukobi u organizaciji, a statistički podaci pokazuju da više od 85% ljudi napuste svoja radna mesta zbog internog sukoba na radnom mestu (prema Watson c., Hoffman R. „Managers as Negotiators“ Leadership Quarterly, 1996.)

³⁵ Luthans F, Organizational Behaviour, Boston: McGraw Hill, 2005.

- **Razlike u kriterijumu ocene performansi i sistemu nagrađivanja:** Kada se dva ili više organizacionih delova na različit način ocenjuju, kad-tad će u jednom od njih zaposleni tvrditi da je to nekorektna praksa i da su oni u inferiornom položaju, te će nastati konflikt. Neophodno je jednake kriterijume primenjivati na sve zaposlene i pustiti da se oni sami diferenciraju svojim rezultatima.

- **Organizacione nejasnoće i nedostaci:** nedovoljno jasna podela rada ili delegiranje autoriteta stvaraju osnovu za konflikt. Kada se u preduzeću ne zna tačno šta je čiji posao i ko je za šta odgovoran, konflikti su neizbežni. Nizak nivo formalizacije u preduzeću stimuliše pojavu konflikata.

Interpersonalne razlike mogu takođe biti uzrok konflikata u organizacijama. Razlike između ličnih stavova, opredeljenja, interesovanja, ili u nivou obrazovanja, stimulišu i stvaraju osnovu za konflikte. Najznačajniji interpersonalni konflikti su³⁶:

- **Pogrešna percepcija i atributizacija:** Percepcija je proces opažanja i interpretiranja ponašanja drugih osoba, dok je atributizacija proces zaključivanja o uzrocima, namerama ili akcijama drugih osoba. Konflikti nastaju često zbog pogrešne slike koju pojedinac ili grupa stvore ili dobiju o namerama, interesima ili uzroku ponašanja suparnika. Uglavnom, strane u konfliktu previđaju objektivne uzroke ponašanja suparnika i njegove akcije poptuno pripisuju želji da povredi njihove interese.

- **Greške u komuniciranju:** Zaposleni često komuniciraju na način koji podstiče konflikte, jer se tako stvaraju pogrešne slike o drugima. Komunikacija se obavlja na način koji kod slušalaca stvara sasvim pogrešnu sliku o stavovima ili namerama onog koji šalje poruku. Primer je negativni kriticizam koji stvara konflikt jer opravdano dovodi u sumnju namere i ciljeve onoga koji kritikuje. Negativni kriticizam je, za razliku od pozitivnog, nepažljiv, sadrži pretnju, fokusira se na ličnost umesto na rezultate, ne sadrži predloge kako da se problem reši.

³⁶ Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R. „Organizational Behavior“ New York: John Wiley&Sons, 2005.

- **Nepoverenje** je stanje koje veoma pogoduje pojavi konflikta u organizacijama.

- **Personalne karakteristike i vrednosni sistem:** ljudi ulaze u konflikte i zato što im se određene osobe jednostavno ne dopadaju ili im ne odgovaraju na bilo koji način. Personalne razlike koje vode u konflikt mogu uključiti kako razlike u ličnim karakteristikama, tako i razlike u vrednosnom sistemu.

Nešto drugačiju klasifikaciju konflikata na radnom mestu daju psiholozi Art Bel i Bret Hart³⁷. Prema njima postoji osam uobičajenih tipova konflikata na radnom mestu, koje su identifikovali u odvojenim člancima o konfliktima na radu 2000. i 2002. godine.

Tih osam uzroka su:

1. Konflikti oko resursa: Odnose se na ograničene resurse, kakvi su vreme, novac, prostor, materijali, oprema i ostali resursi koji su vredni. Kompeticija za bilo koji od njih će neizbežno dovesti do interpersonalnog konflikta, ali i do konflikta između radnih grupa. Svima su potrebni određeni resursi, bio kancelarijski materijal, pomoć kolega, ili čak soba za sastanke - da bi se posao uradio kako treba. Kad više od jedne osobe, grupa, ima potrebu za istim resursom, nastaje konflikt. Primer takvog konflikta može da bude i kad dvoje zaposlenih moraju da koriste isti štampač. Kad jedan od njih ima da štampa veću količinu materijala, drugi ne može da završi svoj posao na vreme.

2. Konflikti oko stilova: Svako obavlja posao drugačije, u skladu sa svojim potrebama i ličnošću. Tako neki ljudi vole uzbuđenje koje donosi rad u poslednji čas, dok je kod drugih izražena potreba da poslove završavaju daleko pre roka. Konflikti se često pojave kada se radni stilovi sukobe.

3. Konflikti zbog percepcije: Svako gleda svet „kroz svoje naočari“ i razlika u percepciji, viđenju nekog događaja može izazvati konflikt, posebno gde jedna osoba zna nešto što druga ne zna, a to ne shvata. Tad nastaju glasine i ogovaranja.

4. Konflikti oko ciljeva: Nekad postoje konfliktni ciljevi u radu. Npr. jedan pretpostavljeni može da kaže da je brzina najvažniji cilj u radu sa potrošačima,

³⁷ Hart, Brett. (2000). Conflict in the workplace. *Behavioral Consultants*, http://www.excelatlife.com/articles/conflict_at_work.htm. Date visited, March 27, 2002.

korisnicima usluga. Drugi, pak, može reći da je temeljna, vrhunska usluga - prioritet. Nekad je vrlo teško pomiriti ova dva stava.

5. Konflikti zbog pritiska: Ljudi često zavise od svojih kolega prilikom izvršavanja svojih zadataka. Šta se dešava kad je izveštaj od kolege potreban do podneva a on priprema neki drugi izveštaj (za nekog drugog) koji ima isti rok? Konflikti zbog pritiska su slični sa konfliktima ciljeva; jedina razlika je u tome da konflikti zbog pritiska obično uključuju hitne zadatke, dok konflikti ciljeva obično uključuju dugoročne projekte. Međuzavisnost unutar organizacije pothranjuje konflikt. Mogućnost da neko postigne svoje ciljeve u firmi zavisi od kooperacije i pomoći drugih, što stvara mogućnost za nastanak konflikta. Nijedna osoba ne može da odradi svoj posao bez učešća nekog drugog. Kad taj drugi kasni, ili ima druge prioritete, ili ne razume instrukcije, tad nastaju konflikti.

6. Konflikti uloga: Ponekad mora da bude izvršen zadatak koji je izvan uobičajene uloge ili odgovornosti pojedinca. Ukoliko ovo zahteva da se „zakorači na tuđu teritoriju“, lako dolazi do sukoba i borbe za moć. Isto se može desiti i u suprotnoj situaciji - ponekad osoba može smatrati da određeni zadatak treba da obavi neko drugi. Neusaglašene uloge su slične perceptivnim konfliktima. Tako jedan član tima može videti zadatak kao svoju odgovornost ili teritoriju. Ali, kada neko drugi dođe da preuzme taj zadatak, dolazi do sukoba.

7. Različite lične vrednosti: To bi mogla biti situacija kad nadređeni zahteva od zaposlenog da izvrši zadatak koji se kosi sa etičkim standardima tog zaposlenog.

8. Nepredvidljiva politika: Kad se na poslu menjaju pravila i politika firme, a ljudi sa tim nisu upoznati, dolazi do konfuzije i konflikata.

Nije uvek lako utvrditi tačku u kojoj je neslaganje postalo konflikt zbog različitih načina na koji ljudi reaguju³⁸. Ali postoje različite faze životnog ciklusa konflikta u kojima se može videti ponašanje karakteristično za konflikte. To može biti od pomoći u prepoznavanju u kojoj je fazi konflikt.

³⁸ www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id...p.. pristupljeno 27.04.2014.

Faza konflikta	Ponašanje ili znaci
Početak	<ul style="list-style-type: none"> - nekompatibilni ciljevi, - otvoren ili prikriven konflikt - izbegavanje konflikta - primećuje se napetost
Rani rast	<ul style="list-style-type: none"> - konfrontacija - polarizacija pozicija - traženje saveznika - otvoreniji znaci sukoba
Zastoj (pat pozicija)	<ul style="list-style-type: none"> - sukob na vrhuncu, - traženje krivca - prestanak komunikacije između strana - ukorenjeni stavovi i pozicije
Potruga za načinom izlaska iz konflikta	<ul style="list-style-type: none"> - prihvatanje da problem treba rešiti
Zajednički rad kao razrešenje	<ul style="list-style-type: none"> - saradnja - konsenzus

Tabela 2.5.1. Faze konflikta i indikatori

Formalne procedure imaju značajnu ulogu na radnom mestu. Ali mnogi sporovi bi mogli da budu rešeni bez potrebe da se nastavi formalni žalbeni postupak. Kad se jednom aktivira formalna procedura, javlja se tendencija da razlike postanu još izraženije i još više suprotstavljene. Kada je sukob eskalirao i zauzete su čvrste pozicije, veoma je teško menjati percepcije ljudi i otvoreno diskutovati. Verovatnoća obostrano prihvatljivog ishoda tada postaje manja.

Troškovi sukoba uključuju direktne i indirektne troškove. Neki problemi, kao što su bolovanja i fluktuacija osoblja, merljivi su i imaju neposredan negativan uticaj na organizaciju. Fluktuacija i odlazak radnika dovodi organizaciju u situaciju da ponovo popunjava radna mesta, da iznova obučava nove radnike, zbog čega se izlaže novim

troškovima. Ostale troškove, kao što su gubitak timskog duha i rada je teško kvantifikovati, osim kroz pad produktivnosti. Pad radnog morala dovodi do manje posvećenosti i napora na poslu. Menadžment troši vreme rešavajući konflikt, umesto da se fokusira na prvenstveni zadatak - upravljanje poslom.

Nije samo organizacija ta koja pati zbog konflikta. Situacija može imati ozbiljne implikacije za učesnike, ali i na posmatrača koji nisu imuni na dešavanja oko njih. U svaki incident uključuju se kolege, ili kao oni koji posmatraju ili oni koji podržavaju jednu stranu. Ako konflikt dođe do formalnog procesa, oni će biti svedoci. To neće proizvesti ništa pozitivno, neće izgladiti odnose između strana u konfliktu, a ugroziće budući timski rad. Biti uključen u konflikt - znači pojavu stresa, što dalje vodi do narušavanja mentalnog zdravlja. Dobrobit organizacije je vezana za zdravlje njenih zaposlenih. Komisija za zdravlje i bezbednost otkrila je da je u 2006. godini 14 miliona radnih dana izgubljeno zbog stresa na radu. Konflikt odvraća osobu od rada i utiče na njenu karijeru i planove. Ta situacija može uticati na njihovu porodicu, svakodnevni život, stvarajući začarani krug pritiska i razdora. Ako situacija postane formalizovana u tolikoj meri da uključi pravne postupke, onda to uzrokuje i značajne finansijske troškovi za pojedinca.

Da bi se efikasno provela odluka, neophodno je postojanje zajedničkog interesa svih strana koje učestvuju u odlučivanju. Konflikti se javljaju kao posledica različitosti stilova i sadržaja. Oni su posledica promene u organizaciji, jer konflikti ne postoje samo u situacijama kada se ne donose nove odluke, kad nema promena, kad je kraj. Ako dovodi do željenog rezultata, konflikt je konstruktivan, dovodi do učenja i novina, a preduslov za to je uzajamno poštovanje i poverenje. Ljudi će pozdraviti svaku promenu za koju veruju da je u skladu sa njihovim ličnim interesima. Najvažnije je kanalisati i preusmeravati potencijalno destruktivan konflikt u konstruktivan, negovanjem klime uzajamnog poštovanja i poverenja. Cilj menadžmenta je dovođenje organizacije u top-formu i zadržavanje u top-formi. Organizacija ne mora doći do starenja, ako se stalno podmlađuje.

Poštovanje u organizaciji povezano je s pravom na samostalno odlučivanje, čime je prihvaćen i suverenitet drugih. Da bi organizacija bila efikasna u postizanju svojih ciljeva, ljudi u organizaciji treba da imaju zajedničku viziju o tome šta žele postići, kao i jasne ciljeve za svaki tim/odjeljenje i pojedinca. Takođe moraju imati načine prepoznavanja i rešavanja sukoba među ljudima, tako da sukob ne postane toliko ozbiljan da je saradnja nemoguća. Svi članovi bilo koje organizacije treba da imaju način svođenja sukoba na minimum - radi rešavanja problema. Ovo bi moglo da se desi bilo kojoj organizaciji.

Uobičajeni uzroci konflikata su: oskudice resursa (finansije, oprema, postrojenja, itd), različiti stavovi, vrednosti i shvatanja, nesuglasice o potrebama, ciljevima, prioritetima i interesima, loša komunikacija, siromašna ili neadekvatna organizaciona struktura, nedostatak timskog rada, kao i nedostatak jasnosti uloga i odgovornosti.

5. KONFLIKTI U ŽIVOTNIM CIKLUSIMA PREDUZEĆA

5.1. KONFLIKTI U RANIM FAZAMA ŽIVOTNOG CIKLUSA

O patološkom konfliktu govorimo onda kad konflikt ne dozvoljava organizaciji da napreduje. U ranoj fazi postojanja organizacije, u stadijumu odojčeta³⁹, opsesivno se postižu materijalni rezultati, okruženje je reaktivno i nedostaje strpljenje, što je normalno, ali se seje seme destrukcije - koje će kasnije nići. Nedostaje gotovina, rukovođenje je autokratsko. Dominiraju osnivači, dakle oni koji su preuzeli rizik time što su pokrenuli posao. Uspeh ove faze zavisi od prisustva osnivača. Kod porodičnih firmi, ako nije došlo na vreme do smene rukovodećeg kadra, smrt osnivača često znači i smrt kompanije. U ovoj fazi, podela dužnosti je minimalna, a menadžment je „monodrama“, koja za temu ima rešavanje kriznih situacija. Mnogo je rada, a malo profita, te otuda nema mogućnosti da se toliki rad odgovarajuće nagradi (bar ne u ovoj fazi).

Specifični konflikti za ovu fazu su vezani za nedostatak gotovine, što je i ograničenje mogućnosti da se brže dođe do profita. Ograničeni su resursi i vreme - da dođe do obrta veće količine kapitala. U fazi nerazvijene organizacijske strukture, u kojoj svi sve rade, lako će doći do interpersonalnog konflikta, jer ne postoji podela rada, a samim tim postoji sumnja u pravilnu podelu. Ovome doprinose i umerene zarade (zbog nedovoljne svote novca). Za provođenje odluka potrebno je jedinstvo interesa, a to se realizuje vizijom „na duže staze“. Ljudi moraju da veruju da će kasnije dobiti nagradu za žrtve koje sada čine. Konflikti mogu nastati i oko ulaganja ograničenih finansijskih resursa na stvari koje još uvek ne treba da priušte (skupe kancelarije, objekti na najskupljim lokacijama, najsavremenija tehnologija). U ovoj fazi nove kompanije i preduzeća razmatraju spajanja sa drugim kompanijama, što takođe može biti izvor konflikta, jer se vlasnik pridružuje hijerarhiji, a pri tom ne sme da izgubi kontrolu koju ima kao vlasnik.

³⁹ Korišćene su faze razvoja preduzeća po I. Adžesu

5.2. KONFLIKTI U FAZAMA RASTA ORGANIZACIJE

U go-go stadijumu se čini da kompanija cveta, a tada su osnivač i organizacija postali arogantni. Nedostatak kontrole i procesa planiranja dovodi do anarhije, netolerantnosti i odsustva poštovanja. Karakteristična je identifikacija sa osnivačem („radim kod Miškovića“). Naponi usmereni na proizvodnje daju kratkoročne efekte – donose rezultate na finansijskom planu, koji u nedostatku preduzetničkog usmerenja ka dugoročnoj efektivnosti, afirmišu spektar novih kratkoročnih ciljeva. Ulazi se u poslove koji se ne poznaju dovoljno, što je posledica povodjenja za uspehom osnovnog biznisa. Postoji veliki rizik od gubitaka i pojave krize u organizaciji. Prva ozbiljnija kriza u ovoj fazi dovodi do uzajamnog optuživanja, sukoba, klanova i nepoštovanja, javlja se kult ličnosti osnivača. U toj fazi konačno se razvija timski rad, čime se može doći do interpersonalnih konflikata. Javljaju se sukobi oko izbora prioriteta. Dalji razvoj firme, u ovoj fazi, zavisi od delegiranja ovlašćenja, što može da izazove konflikt: neki osnivači se često nerado odriču kontrole. U ovoj fazi može doći do patoloških pojava:

- Centralizovano, arogantno rukovođenje;
- Nesposobnost preduzetnika – vlasnika, da uvede sistem u biznis i odrekne se potpune kontrole;
- Dugoročan nedostatak usmerenja i kontrole.

Adolescencija ima svoje zahteve. Potrebni su novi lideri, stručnjaci u određenim oblastima. Dolazak novih rukovodilaca lako može da stvori konflikte tipa „mi“ protiv „njih“, odnosno starosedelaca i došljaka, jer „novi“ ne zna kako „mi“. Sukob između „starosedelaca“, koji su sa osnivačem od samog početka „delili dobro i zlo“, sa novopridošlima - profesionalcima, pretnja su razvoju kompanije. Vlasnik mora da arbitrira.

Profesionalni menadžment se zapošljava na dugoročne funkcije, gde se rezultat ne vidi odmah, a to neretko izaziva njihov ubrzani odlazak - jer se ne uklapaju u „brzopotezni“ način upravljanja osnivača u go-go fazi. Sukob novog menadžera sa starim kadrom (koji ima sindrom prvoborca) vrlo često se završava arbitražom osnivača, koji je u tom

trenutku u konfliktu jer mu situacija praktično nameće izbor strana. Prvoborci su oni ljudi koje je osnivač upoznao još u „garaži“; što su ga razumeli kada niko drugi nije, koji su „sanjali njegove snove“. On ih, jednostavno, voli: bili su uz njega kada je bilo najteže, delili su probleme na prvim poslovnim putovanjima, sa njima je proveo puno vremena. Ali, to više nije kompanija u kojoj su oni nekada „delili sendviče“ - sada svako od njih ide zasebno na ručak u luksuzne restorane, u luksuznim kolima, u luksuznim odelima.

Konflikt se često javlja i na relaciji osnivača i profesionalnih menadžera, kada je osnivač nezadovoljan načinom na koji menadžer počinje da vodi firmu. Osnivač dobija utisak da menadžer „koči“ posao, zbog čega se oseća ugroženim, jer novi lider ima drugačije ideje. Da bi održao stari način, osnivač nagrađuje prvoborce, zalažući se time za stabilnost, odnosno želi da pokaže njihovu nezamenljivost (što često i nije daleko od istine). Nove snage nailaze na otpor starosedelaca i one nemaju velike šanse u konfliktu koji često arbitrira osnivač - koji ni sam nije u stanju da za organizaciju kvalitetno prati tokove. Javljaju se klanovi, interne svađe, glasine postaju učestalije. Karakteristični su i konflikti osnivača i kompanije, kao i konflikti zajedničkih i individualnih ciljeva. U ovoj fazi nisu retki ni partnerski konflikti.

U top-formi, poštovanje je usmereno na organizaciju, ne na pojedinca. Postoji osećaj pripadnosti, privrženost organizaciji („radim u Delti“). JA se menja u MI. U ovoj fazi sve ide odlično, ali je prisutna i opasnost. Decentralizacija je način usporavanja starenja u ovoj fazi, ali može nastati i problem oko identifikovanja granice decentralizacije. Novi članovi su dobrodošli, jer predstavljaju način održavanja organizacije u top-formi. Ako se ne podmlađuje, organizacija počinje da stari.

5.3. KONFLIKTI U FAZAMA OPADANJA

U fazi rane birokratije vlada nepoštovanje i međusobne optužbe uzimaju maha, počinje ogovaranje iza leđa. Konflikti u ovoj fazi bazirani su na traženju krivca, a ne na traženju uzroka ili pokušaju promene postojećeg stanja, što opet dovodi do daljeg propadanja.

Grupašenje, kuloarske priče, glasine koje se plasiraju - ugrožavaju međuljudske odnose. Pojavljuju se koalicije.⁴⁰

Čini se da je, u fazama opadanja, ogovaranje nešto što najviše ugrožava organizaciju. Tračevi, širenje poluistina ili glasina gotovo da ne jenjavaju, a sve može da bude povod njima. Bilo bi pogrešno tvrditi da su ove pojave rezervisane samo za faze opadanja organizacije. Njih ima u svim fazama životnog ciklusa preduzeća, ali u fazama birokratije bujaju.

Svako je bio ili žrtva glasina i ogovaranja, ili je učestvovao u njima, a nekima se desi oboje. Glasine su razne: Ko će od zaposlenih dobiti otkaz?, Ko s kim ostaje prekovremeno?, Kome će srezati budžet?... Teško je ostati isključen iz ogovaranja na poslu. Napokon, ljudi vole tračeve i zanimljive informacije. Ilustracija toga je i tzv. žuta štampa koja se bavi poznatim ličnostima – pokazuje da ljudi, generalno, imaju ogroman apetit za saznanjima o životima drugih ljudi. Međutim, na poslu je ovaj tip interakcije štetan i skup. Gubi se vreme, ugrožava nečija reputacija, stvara se anksioznost i uništava moral. Pa zašto ljudi počinju sa glasinama i zašto ih šire? Dobrim delom je to ljudska potreba da se da poseban smisao svemu što se događa oko nas. Da bi razumeli šta se dešava, ljudi međusobno razgovaraju. I zajedno popunjavaju praznine u pričama, sa veoma malo činjenica i veoma mnogo nagađanja. Ova nova priča se širi, svako doda po nešto, pa se na kraju dobija nekontrolisano širenje glasina i tračeva u organizaciji.

Glasine se šire zato što ljudi vole da su „upoznati“. Znanje je moć i to je razlog zbog koga ljudi sa najmanje moći u organizaciji mogu često biti oni koji započinju i šire glasine i tračeve. To im može dati osećaj važnosti, jer izgleda da znaju stvari koje drugi ne znaju.

Ovo znanje - posedovanje informacija, u središtu je razloga zašto i kako nastaju, a i kako se šire glasine. Nedovoljno znanje ili manjak informacija su takođe česti krivci.

Evo i primera:

⁴⁰ Koalicije se, prema pravilu, formiraju kad se u organizaciji dešavaju radikalne promene: smena rukovodilaca, spajanje, pripajanje, odvajanje, smanjivanje preduzeća i slično. Njihova pojava označava uspostavljanje „odnosa snaga“ i podelu kolektiva, stvaranje i jačanje neformalnih grupa.

- Ljudi ne znaju zašto je njihov kolega otpušten, pa izmišljaju razloge, oslanjajući se na ograničeno znanje ili nevažne činjenice. „Video sam ga da je neki dan nešto čačkao oko kase, bez šefovog prisustva. Možda je ukrao neke pare i možda je zato i otpušten.“
- Ljudi primete određeno ponašanje između dve osobe i dodaju svoje objašnjenje: „Njih dvoje provode mnogo vremena zajedno posle radnog vremena, „da srede papire“. A baš juče su sedeli mnogo blizu jedno drugom, na onom sastanku. Kladim se da ne rade samo na papirima posle radnog vremena!“
- Ljudi znaju da se odvija sastanak vezan za budžet iza zatvorenih vrata. Unutra je veoma tiho. Da bi izašli na kraj sa stresom, oni pokušavaju da uspostave neku kontrolu i da predvide ishod: „Kad je Steva danas izašao sa sastanka o budžetu, delovalo je da je stvarno ljut. Neki dan je rekao kako je nervozan zbog svoje prezentacije odboru. Kladim se da je zabrljao i da su mu skresali budžet.“

Neke glasine, kao ova iz drugog primera, imaju mnogo ličniji ton i to je ono što zovemo tračevima. Oni su vezani za odnose između ljudi i, svojom prirodom, maliciozni su. Lako mogu da se otrgnu kontroli.

Glasine su tipične za radno okruženje i šire se zbog nedostatka preciznih i tačnih informacija. A upravo to nedostaje firmi u fazi birokratije. Najbolji način borbe protiv glasina je dobra komunikacija. Kad je komunikacija kvalitetna, tim zna šta se dešava i veruje da će i dalje biti informisan. Svaki vođa tima mora da zna za svaku glasinu i da je u stanju da brzo i efikasno reaguje.

Bitno je da se mogu identifikovati latentni sukobi između grupa ljudi u organizaciji ili zajednici i da se napravi akcioni plan, pre nego što sukob postane otvoren i destruktivan:

- Stvaranje manjih krugova ili frakcija koji se sastaju kako bi, izdvojeno od drugih, razgovarali o pitanjima koja imaju uticaja na celu organizaciju;
- Jedna grupa se izostavlja kad se organizuje događaj koji treba da obuhvati sve;
- Grupe koriste pretnje, slogane i simbole da pokažu da je njihova grupa u pravu, a da druge grupe greše.

Nameće se potreba smene ljudi, što izaziva nove konflikte. Šok terapije i nerealni zahtevi mogu dalje vući firmu u propast. Svako počinje da brine svoju brigu. U toku rane birokratije, sukob interesa vlada između moći (radnici) i ovlašćenog uticaja (menadžeri). Uz to, svaka interesna grupa ima svoj delokrug rada u skladu sa čime donosi odluke (informatičari jure za tehnologijom, marketinški stručnjaci jure za kampanjom, finansistima je „sve u novcu“). Tako se stvaraju podsistemi, a interesi podsistema podrivaju interese sistema u celini. Ako firma ostane u ovome, konflikti se produbljuju i smrt postaje izvesnost. Ovde je bitna i mentalna starost vođstva, jer - ako više ne žele bolji kvalitet i kvantitet, budućnost firme nije ružičasta.

Timski rad i saradnja su neophodni u organizaciji koja ima cilj da bude efektivna i efikasna, a ne da organizacija bude podeljena na sukobljene frakcije. Najbolji timski rad najčešće dolazi od potrebe za zajedničkom vizijom i ciljem, tako da su svi lideri i članovi posvećeni istim ciljevima i razumeju svoje uloge u postizanju tih ciljeva. Važno ponašanje u postizanju timskog rada i smanjenja potencijalnih sukoba uključuje:

- Razmenu informacija, uz držanje ljudi u grupama obaveštenih o aktuelnim pitanjima;
- Izražavanje pozitivnih očekivanja jednih od drugih;
- Međusobno osnaživanje - javno pohvaljivanje kolega koji su dobro obavljali posao i međusobno podsticanje da se postižu dobri rezultati;
- Izgrađivanje tima promovisanjem visokog morala i zaštite ugleda grupe;
- Rešavanje potencijalnih sukoba dovođenjem razlika u mišljenju "na čistinu" - učiniti te razlike javnim i time olakšati rešavanje konflikta.

Zdravu organizacijsku kulturu predstavlja ona u kojoj su ljudi spremni da nauče jedni od drugih i u kojoj se iskreno brinu jedni za druge.

6. EFIKASNOST, NAČIN ODVIJANJA I OBLASTI PRIMENE MEDIJACIJE

Ovaj rad je usmeren na potrebe samom pristupu i praksi medijacije. Kroz teoretski deo koji ima elementa istraživačkog, rad usmerava, ilustruje efekte i dinamiku medijacije i najefikasniji način rešavanja sporova. Isto tako rad osmišljava celokupnu primenu medijacije u praksi, ono kako se ona upotrebljava, a posebno kako bi trebala biti upotrebljena u radnoj organizaciji. Rad posebno naglašava da medijatori mogu koristiti praksu znanja kako bi što bolje došli do pozitivnih rezultata i razrešenje radnih sporova. Medijacija je intervenisanje u sukobu preko isključivo neutralne treće strane, a to je medijator. Da bi medijacija mogla da bude efikasna sukobljene strane moraju da prihvate pregovor, znači da radnici i uprava preduzeća moraju da pristanu na zajednički sastanak, odnosno da pod obavezom stvore forme za dijalog. Medijacija samo postaje proces koji dogovaranje predvodi u novi okvir, posredstvom kako je već istaknuto, treće strane odnosno medijatora. Medijator tu uvodi nove varijable i dinamiku. Zaključak je da bez pregovaranja, ne može biti medijacije. Medijacija ima dugu istoriju, od vremena kada biblija govori o Isusu kao posredniku između boga i čoveka.

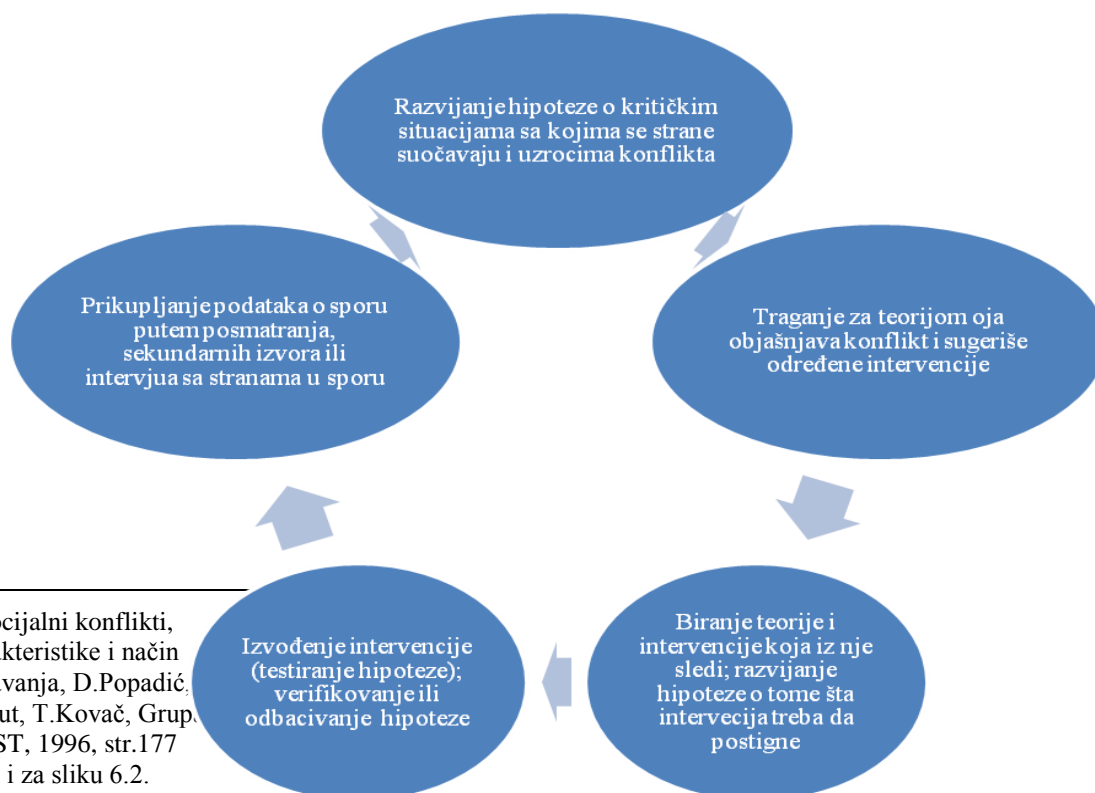
Medijacija se danas primenjuje u mnogim društvima, u različitim oblastima privatnog i javnog života. U Americi i zapadnim zemljama Evrope medijacija se primenjuje u mnogim oblastima, kao: porodična i brakorazvodna medijacija (family, divorce mediation), medijacija u društvenim promenama (socialchange mediation), medijacija u krivičnim postupcima (victim – offender mediation), medijacija u zajednici (community mediation), medijacija u radnim odnosima (employment, organisational mediation), privredna medijacija (commercial mediation), itd.

A. IZGRADNJA HIPOTEZA I INTERVENCIJE MEDIJATORA

Da bi medijator mogao da rešava konflikte, podrazumeva se uspešno i efikasno, neophodna mu je putna mapa. Takva mapa dobila je naziv konfliktna mapa, koja detaljno razrađuje koji su to razlozi da do konflikta dođe. Normalno ga treba

identifikovati, utvrditi sve prepreke koje treba savladati da bi se do rešenja došlo, da sugeriše proceduru, vrši analizu, traži uzroke. Učesnici spora i medijator u procesu medijacije testiraju hipotezu po konfliktu. Kroz teoretski deo rada koji se odnosi na primenu medijacije, studije slučaja, medijator sagledava i stvara viziju i šemu uzroka, a time stvara mogućnost intervencije. Medijatoru treba da budu prisutni podaci i to oni koji su od velike važnosti, a što znači kakav je način prikupljanja istih. Te podatke treba proceniti, koristiti, već dokazano i istraženo primeniti u polju konflikata i uzrocima intervencije. Medijator treba da prođe proces izgradnje i testiranja hipoteze i to u prvom redu prikupljanje podataka o sporu, između ostalog i izvora koje ovaj rad pruža, kao i drugih izvora, posmatranja isl. Medijator treba da zavije hipotezu o uzrocima konflikata, traga za teorijom koja objašnjava konflikte, razvija hipotezu šta se intervencijom u konfliktu postiže. Nakon svega medijator izvodi intervenciju, odnosno testira hipotezu, a time je verifikuje ili odbacuje. I teoretski i istraživački deo rada kada su u pitanju konflikti i primena medijacije, neosporno ima objektivni cilj, stvaranje mogućnosti medijatoru da izgradi proces i testira hipoteze, kroz koji se prolazi tokom medijacije.

Slika 6.1. Proces izgradnje i testiranja hipoteze kroz koji prolazi medijator.⁴¹



⁴¹ Socijalni konflikti, Karakteristike i način Rešavanja, D.Popadić, D.Plut, T.Kovač, Grup MOST, 1996, str.177
Važi i za sliku 6.2.
Str. 179

B. VARIJABLE KOJE UTIČU NA STRATEGIJU MEDIJACIJE

Medijator na različite načine interveniše da bi bio uspešan kroz sve faze medijacije. Korakci koje primenjuje medijator nisu isti u svim slučajevima, pa je medijator obavezan da modifikuje svoje aktivnosti prema varijablama koje važe za konkretan slučaj. Varijable koje vrše uticaj na medijatore su: nivo razvitka konflikta, vreme ulaska medijatora u pregovore, sposobnost pregovarača, jednakost moći sukobljenih strana, procesi i procedure pregovaranja, kompleksnost i predmet pregovaranja, zajedničko definisanje uloga i zadataka obe strane uključujući i medijatora.

Postalo je apsurdno da poslodavci i radnici doživljavaju jedni druge kao protivnike kad moraju zajedno da proizvode neku robu, ili pružaju određene usluge. Izrađuju se sistemi koji uključuju informisano učešće, decentralizovanu vlast i proširenu odgovornost . U skladu sa ovim ciljevima, smatra se da je primena medijacije efikasan način rešavanja konflikata. Njena efikasnost štedi vreme, novac i energiju.

Primenom medijacije za efikasno rešavanje različitih poslovnih konflikata, a posebno:

- pregovaranje o vlasništvu, o partnerstvu, formiranju nove poslovne i profesionalne prakse;
- medijacija se koristi i za rešavanje sporova vezanih za principe postojećeg poslovanja;
- ponovni pregovori oko postojećeg vlasništva i/ili sporazuma o partnerstvu;
- pregovaranje oko sporazumnog raskida postojećeg poslovnog aranžmana, kad je raskid željeni ishod;
- rešavanje sukoba između preduzeća;
- rešavanje sporova osoblja.

Medijacija pomaže uspostavljanju i održavanju uspešnih radnih odnosa. Poslodavci bi trebali na svojim radnim mestima da u svoje programe ugrade medijaciju kao način rešavanja sporova.

Medijacija ima brojne prednosti u odnosu na tradicionalni pristup:

- Rezultat „pobednik - pobednik" umesto pobednik – poraženi, čest je zbog toga što je postignut dogovor zadovoljavajući za svaku stranu.
- Nova preduzeća mogu da idu napred brže, ako rukovodioci imaju jasnu, određenu saglasnost oko uloge, nadležnosti, ciljeva.
- Postojeća preduzeća mogu nastaviti da rastu i da se razvijaju, a da ih više ne koče nerešeni problemi ili nejasni ugovori.
- Poboljšava se sposobnost strana da sačuvaju postojeće poslovne odnose.
- To je jeftinija i manje stresna metoda od alternativnih, naročito od parnice⁴².
- Do konačnog sporazuma obično se dolazi brže.
- Obezbeđuje poverljiviju, neformalnu, pogodnu i udobnu atmosferu u kojoj se donose odluke.

Rezultati su položili test vremena. Istraživanja pokazuju da su ljudi češće poštovali ovako postignut sporazum, čime je postajala manje verovatna mogućnost budućih parnica.

Procenjivanje medijacije može biti osetljivije zbog poverljive prirode procesa. Prerano traženje povratne informacije od učesnika može biti uzaludno; teško je adekvatno proceniti neposredno posle onoga što može da bude veoma bremenito i jako emocionalno iskustvo. Iako nema mnogo evidencija o posredovanju, evaluaciju je potrebno proceniti kroz sledeće parametre⁴³:

- Zadovoljstvo učesnika njihovim iskustvom u procesu medijacije,
- Kvalitet i način rada,
- Nezavisnost i profesionalnost medijatora,

⁴² Firme koje spadaju u 500 najuspešnijih u SAD potroše 67 miliona dolara godišnje na sudske troškove zbog seksualnog uznemiravanja. Dve trećine ovih predmeta je presuđeno u korist radnika, a odšteta može da dostigne 300.000 dolara. Troškovi odbrane, u proseku, iznose oko 80.000 dolara. Samo u 1994. godini, 109 preduzeća u SAD sačuvala su više od 75 miliona dolara sudskih troškova korišćenjem alternativnog rešavanja sporova. Ta suma je svake godine u porastu.

⁴³ www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id...p pristupljeno 27.02.2014.

- Efekat koji medijacija ima u svakom smanjenju formalne discipline i žalbene procedure,
- Troškovi i prednosti korišćenja medijacije.

Centralni fokus evaluacije će biti na iskustvu medijatora, učesnika i menadžera.

Odvojeni upitnici za ove aktere mogu uključiti pitanja kao što su:

- Da li ste zadovoljni procesom?
- Da li ste zadovoljni ishodom?
- Da li biste ponovo koristili medijaciju?
- Koliko je stručan posrednik? Kako je pomogao da dođe do sporazuma?
- Da li je slučaj pogodan za medijaciju i zašto?
- Da li je medijacija imala neke druge posledice?
- Koliko je proces trajao?
- Koliko dugo je trajala sama medijacija?
- Da li je posredovanje poboljšalo radno okruženje?
- Imate li neke predloge o tome kako se proces može poboljšati?
- Koliki su troškovi?

Često se postavlja pitanje koji su slučajevi pogodni za medijaciju⁴⁴. U suštini, svi slučajevi su pogodni za medijaciju, čak i ako je verovatnoća pomirenja niska. Sa relativno malo novca (koliki su honorari stručnjaka medijatora) u SAD se uštede čak i petocifreni troškovi parničnih postupaka. Savremena parnica često uključuje sofisticirane slike na ekranima, kao i tehnološku podršku za iznošenje dokaza na suđenju, pa se ti visoki troškovi medijacijom izbegavaju. Najveće uštede postižu se smanjenjem honorara za advokata i sudske troškove, koji u SAD neretko iznose i po više desetina hiljada dolara.

⁴⁴ www.westcoastresolution.com/.../settle-or-not/ Settle or not, mediation is well worth the time and money to both the lawyer and the client pristupljeno 25.06.2014

Ali, šta ako se slučaj ne reši? Da li se troškovi tog posredovanja otpisuju kao uzaludno potrošen novac? Ne. Postoji ono što se ne može prenebregnuti:

- Advokati obično veruju da imaju sveobuhvatno razumevanje predmeta i, u znatnoj meri, to je često istina. Međutim, retko je da advokat ima potpuno razumevanje za stavove druge strane o odgovornosti, uzročnosti i nastaloj šteti. Sigurno je da je 90% razumevanja druge strane značajan procenat, ali, često se dešava da je ishod predmeta u onih preostalih 10%.
- Važnija od toga je klijentova prilika da raste iz iskustva medijacije. Medijacija je jedina situacija gde su svi centralni akteri na istom mestu u isto vreme.

Tokom medijacije klijenti shvate sledeće pogodnosti:

- Umesto da se čuju tek na dan suđenja, medijacijom se pravi forum. Pre spora se generiše mnogo emocija vezanih za predmet suđenja, saznaje se o pretrpljenoj šteti ili o tome kako će izgledati odbrana, o tome zbog čega strane nikad neće biti zadovoljne - ukoliko nisu imale priliku da ispričaju svoju priču. Strane treba da se „očiste“ od intenzivnih emocija, pre nego što budu mogle da konstruktivno razmišljaju o rešenjima.
- Iako se advokati trude da objasne drugu stranu slučaja svojim klijentima, činjenica je da to najbolje može da učini sama druga strana. U medijaciji, klijent dobija priliku da čuje i razume, iz prve ruke, stav druge strane - koji će biti iznet na suđenju, ukoliko se slučaj ne reši medijacijom. Tako je klijentova mogućnost da donese dobre odluke, da se izmiri ili ne, uveliko poboljšana.
- Medijacije osnažuje stranke. Umesto dobijanja informacija iz druge ruke i gubitka osećaja kontrole, proces medijacije stavlja akcenat na same strane i s pravom čini da se one osećaju kao da imaju neku kontrolu nad ishodom njihovog slučaja.
- Učešćem u medijaciji, razlike u položaju između stranaka su jasno definisane, kao i razlozi za te razlike.

- Slično tome, efikasna komunikacija putem medijacije omogućava da rezultati u stručnim pitanjima i razlikama u mišljenju postanu jasno definisani. Nakon posredovanja koje ne dovede do dogovora, advokati mogu da se vrate svojim načinima i saopštite koji će biti sporni momenti na suđenju. Dakle, fokus može biti na pitanjima izolovanim na medijaciji, što usmerava stručnjake kako da dalje vode svoje slučajeve.
- Ako poravnanje nije postignuto, pre odlaska sa medijacije posrednik će pružiti povratne informacije i, u suštini, generalnu procenu i evaluaciju slučaja, što može biti značajno za donošenje izbora u tome kako da se nastavi sa slučajem.

Kao što je već navedeno, takse i troškovi rastu sa vremenom u kojem se određeni slučaj bliži suđenju. Klijenti imaju tendenciju da postanu ogorčeni zbog rasta troškova. Međutim, pošto je klijent bio na medijaciji, advokat je u stanju da objasni i brani te troškove, podsećajući svog klijenta (1) da je ovo sve neophodno, jer je druga strana bila nerazumna u posredovanju (pomoću osude druge strane objašnjava zašto je potrebno finansijsko ulaganje), ili (2) ako je njegov klijent bio tvrdoglav u medijaciji, može podsetiti svog klijenta da je on imao priliku da reši pitanje na medijaciji, ali je izabrao da snosi troškove suđenja. Koristeći bilo jedan ili drugi pristup, advokat je obezbedio način da objasni svom agitiranom klijentu zašto su troškovi parničenja sad neophodni.

Jasno, neka suđenja ne rezultiraju presudom kakvom su se nadali klijent i advokat. Ukoliko takav slučaj nema medijacije u svojoj istoriji, advokat je u opasnosti da njegov klijent zapamtiti samo ohrabrenje i optimizam svog zastupnika (a ne i njegova upozorenja) i da bude uveren da je upravo advokat kriv za loš ishod procesa. Međutim, ako je slučaj bio na medijaciji, advokat je u mogućnosti da podseti klijenta o tome na kojoj poziciji je bio tokom medijacije, šta je medijator rekao o rizicima u slučaju i kakve mogućnosti je klijent imao da eliminiše rizik. Ukratko, iskustvo posredovanja primorava klijenta da prihvati odgovornost za upravljanje procesom, kao i njegov tok.

U najvećem broju medijacija dovede do dogovora. A u slučajevima u kojima medijacija ne dovede do poravnanja, ona ipak obezbeđuje značajnu korist i klijentu i njegovom pravnom zastupniku..

U Kalifornijskom sudskom sistemu 95 odsto slučajeva se reši pre suđenja⁴⁵. Posredovanje, pre nego što je tužba podneta, omogućava strankama da predstavu svoj slučaj obostrano izabranom neutralnoj osobi (ili, u nekim slučajevima su to dve osobe kao kopmedijatori) pre nego što počne trošenje novca na parnicu. Mnogo puta će jednostavan proces pričanja neutralnoj osobi, koja je voljna da sluša, omogućiti strankama put do dogovora. Troškovi posredovanja (koji mogu da budu i samo nekoliko stotina dolara i nekoliko hiljada dolara dnevno) minimalni su u odnosu na troškove parnice.

⁴⁵ Litigate Or Mediate?: Mediation As An Alternative To **Lawsuits** [Adrienne Krikorian](#)

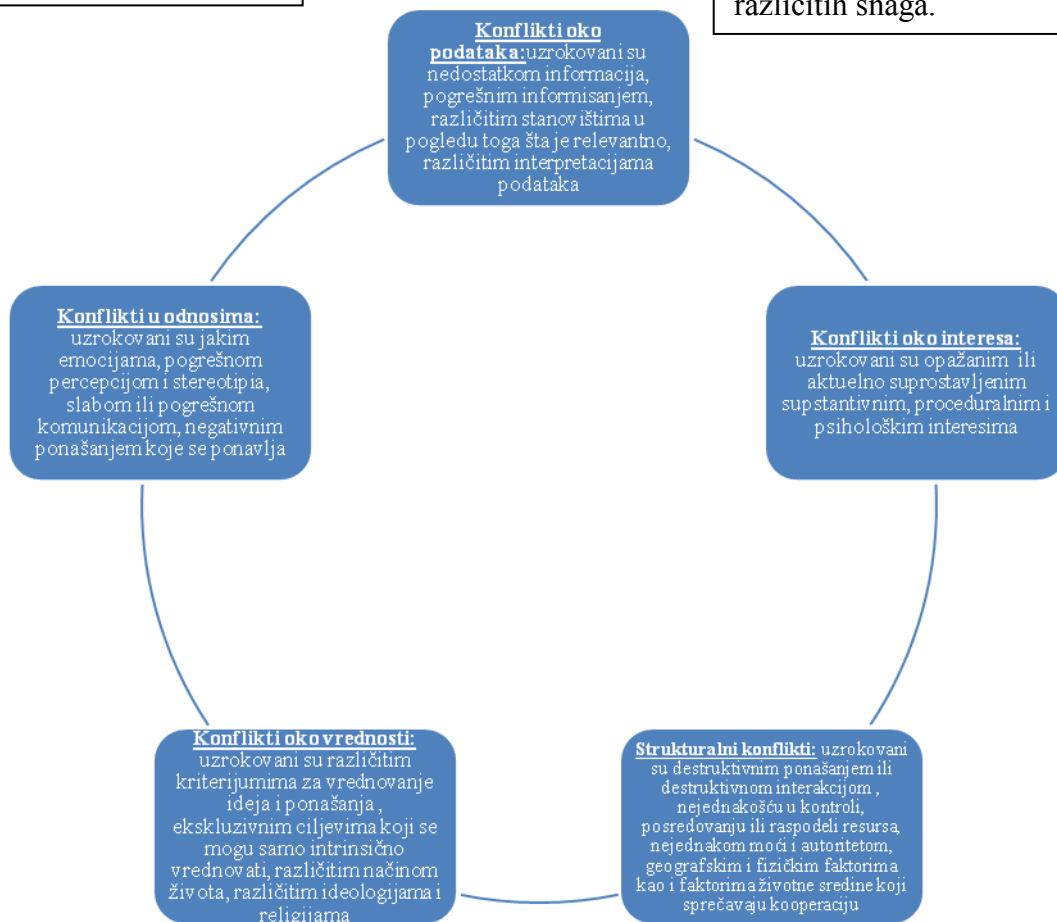
Moguće intervencije

usmerene na podatke: postići saglasnost u pogledu koji su podaci važni; složiti se oko načina prikupljanja podataka; razviti zajednički kriterijum za procenjivanje podataka; koristiti treću stranu, tj. eksperte koji daju nezavisno mišljenje ili pomažu da se prevaziđe ćorsokak.

Slika 6.2. Polje konflikata – uzroci i intervencije

Moguće intervencije

usmerene na interese: usredsrediti se na interese, a ne na pozicije; tražiti objektivne kriterijume; razvijati integrativna rešenja koja vode računa o potrebama svih strana u sporu; tražiti mogućnosti proširivanja resursa ili broja opcija; razvijati razmene da bi bili zadovoljeni interesi različitih snaga.



Moguće intervencije usmerene

na odnose: kontrola izražavanja emocija uz pomoć procedura, dogovorenih pravila, privatnih sastanaka između sukobljenih strana i medijatora; podpomaganje izražavanja emocija, tako da se uvažavaju osećanja i omogućuje proces izražavanja; korigovanje predstava i izgrađivanje pozitivnih predstava; poboljšanje kvaliteta i kvantiteta komunikacije; zaustavljanje negativnog ponašanja koje se ponavlja tako što se menja struktura; orabrivanje pozitivnih stavova usmerenih ka rešavanju problema.

Moguće intervencije usmerene

na vrednosti: izbegavati definisanje problema u vrednosnim terminima; dopustiti sukobljenim stranama da se slažu i ne slažu; stvoriti sfere uticaja u kojima dominira jedan skup vrednosti; tražiti superordinirani cilj koji je zajednički svim sukobljenim stranama.

Moguće strukturne intervencije:

jasno definisati i promeniti uloge; istisnuti destruktivne oblike ponašanja; ujednačiti kontrolu nad imovinom i resursima; zasnovati fer i opšteprihvatljiv proces odlučivanja; proces pregovaranja prevesti sa pozicionog na pregovaranje koje polazi od interesa strana; menjati tip uticaja na ponašanje druge strane u sporu; izmeniti fizičke odnose i odnose u životnoj sredini između sukobljenih strana; modifikovati spoljašnje pritiske na strane u sporu; menjati vremenska ograničenja.

6.1. MEDIJACIJA U KONFLIKTIMA IZMEĐU POSLOVNIH PARTNERA

Problem u odnosima poslovnih partnera može da se javi u svakoj fazi životnog ciklusa firme, prilikom spajanja firmi, a pojavljuju se i dolaskom novih partnera u firmu, ili kad u poslovno partnerstvo ulaze mlađi članovi porodice. Kada su poslovni partneri i vlasnici u mogućnosti da sami pronađu zajednički jezik, medijatori im pomažu u pregovorima. Medijacija je, jednostavno, pomoć u pregovaranju. To je bezbedno i efikasno sredstvo da se partneri ponovo sretnu na pravom putu.

Poslovni partneri koji se koriste medijacijom uočavaju da su u stanju da reše teške probleme i vrata se na posao. Sporazumi postignuti uz pomoć stručnjaka su temeljni, a ujedno partneri trajno rešavaju svoje sukobe. To čini medijaciju najboljim izborom za sukobe ove vrste.

Ponekad je najteži deo celog procesa posredovanja neodlučnost poslovnih partnera pri razmatranju korišćenja medijacije. Razumevanje toga kako funkcioniše medijacija i uočavanje prednosti meditacije - često pomognu partnerima u prevazilaženju početnog otpora. Kad se poslovni partneri suoče sa teškoćama u svom poslovnom odnosu, imaju pred sobom dva izbora: da postignu što brže sporazum u prijateljskom okruženju, ili da budu prisiljeni na sporazum kasnije, pod tenzijom, a ponekad i u neprijateljskom okruženju.

Posmatranje sukoba u odnosima između poslovnih partnera, ukazuje da se neki obrasci i problemi pojavljuju iznova. Partnerska povelja je alat za sprečavanje sukoba dizajniran da pomogne partnerima da izbegnu zamke i da mogu računati na uspeh. Razgovara se o teškoćama i veoma osetljivim pitanjima, a kreiraju se smernice pre nego što problem eskalira i dovede do dubljeg sukoba. Povelje mogu da se kreiraju prilikom izbora poslovnog partnera u početnoj fazi, ili kad partneri zajedno rade godinama. Svaki trenutak može da bude pravo vreme.

Postoje brojne koristi od partnerske povelje. One služe kao vodič za pravila i principe, a istovremeno grade međusobno poverenje poslovnih partnera. Povelja smanjuje nejasnoće, smanjuje šanse za buduće sporove i poboljšava šanse za dugoročni uspeh.

6.2. MEDIJACIJA U PRAKSI

Postupci medijacije počivaju na pronalaženju rešenja prihvatljivog za sve strane koje se usmerava ka interesima sukobljenih strana. Polazno stanovište je da će konflikti biti rešeni lakše i uz manje odricanja ukoliko se u prvi plan stave interesi sukobljenih strana, a ne pitanje moći i prava. Medijacija je bazirana na zadovoljenju interesa, dok je arbitraža zasnovana na zadovoljenju prava. To znači da medijacija traži da identifikuje i zadovolji prave interese strana, pre nego što se osvrne u prošlost, pokušavajući da determiniše prava strana poštujući zakon. Na ovaj način dogovori se konstruišu dozvoljavajući stranama da razreše svoje razlike i, po mogućnosti, nastavu svoj odnos u budućnosti.

6.3. STUDIJE SLUČAJA

6.3.1. Slučaj vertikalnog konflikta⁴⁶

Ovaj slučaj razmatra primenu medijacije kod interpersonalnog sukoba podređenog i nadređenog u preduzeću. Ovaj tip vertikalnog konflikta može da se javi u svakoj fazi, ali najčešće se javlja tek kad je organizacija stuktuirana.

Petar je supervizor tima, a Jovan je član tog tima. Posle incidenta na poslu, gde se Petar osećao fizički ugrožen od strane Jovana, Jovan je suspendovan sa posla. Politika kompanije omogućava stranama da zatraže nezavisno posredovanje i dve strane su se saglasile da to isprobaju pre nego što se Jovan vrati na posao. Posrednik je kontaktirao stranke sa kojima je razgovarao o procesu pomirenja. Obe strane su se složile da učestvuju. Medijator je uredio da se sa obe strane vidi ponaosob, sat vremena pre zajedničkog sastanka, koji će biti održan u podne.

Na individualnom sastanku Jovan je izneo primedbe na način na koji mu Petar izdaje zadatke. On je ocenio da je Petar nepristojan i zahtevan i da ga tretira drugačije od ostalih članova osoblja. Jovan je kritikovao način na koji se Petar oblači i koja kola

⁴⁶ Preuzeto sa www.unite-mediation.org 03.04.2014.

vozi, pa je medijator morao da istakne da se on bavi posredovanjem vezanim za ponašanje na radnom mestu.

Petar je želeo da Jovan bude smenjen. Na pitanje medijatora zašto, pokazalo se da je Petar zabrinut kako će Jovanovo ponašanje uticati na druge na poslu, kao i da je zabrinut za svoju bezbednost.

Jovan i Petar su bili veoma voljni da prisustvuju zajedničkom sastanku. Medijator ih je uverio da će, ako se osećaju neprijatno u bilo kojoj fazi, moći da prekinu postupak, ili da naprave pauzu. Jovan je bio zabrinut za poverljivost i dobio uverenje da će sve ostati među njima.

U početku, Petar i Jovan su mogli da razgovaraju samo preko posrednika, ali su postepeno bili u mogućnosti da direktno upućuju pitanja i saopšte probleme jedan drugom.

Postignut je dogovor između strana o načinu komunikacije među njima. Oni su prepoznali okidače svog ponašanja i kako bi mogli da ih izbegnu u budućnosti. Takođe, uspeli su da identifikuju prihvatljive zahteve od strane supervizora i pronađu odgovarajuće ponašanje pred osobljem.

6.3.2. Slučaj horizontalnog konflikta⁴⁷

Ovo je slučaj konflikta u fazi razvijene organizacije u kojoj će gubitak bitnih ljudi u poslovanju naneti značajnu štetu organizaciji. Ovakav konflikt, u slučaju produbljivanja i dužeg trajanja, dovodi do toga da zaposleni napuste organizaciju.

Direktor velike organizacije imao je dvoje starijih kolega, Martu i Dušana, koji nisu bili u stanju da rade jedno s drugim. Ovo je trajalo više od dve godine, bilo je priča o formalnom maltretiranju, čak i diskriminaciji (Marta je bila u sindikatu, a na bolovanju je provela devet meseci - zbog stresa na poslu). Situacija se nije popravljala ni pored

⁴⁷ Preuzeto sa www.scottishmediation.org.uk/mediation/employment.asp 15.09.2012.

mnogih pokušaja, a bilo je veoma bitno da se Marta vrati na posao. Ona je u međuvremenu čak i pokrenula sudski proces.

Dušan i Marta imali su veoma različite poglede o tome šta je prihvatljivo ponašanje, na osnovu vlastitog vaspitanja i obuke. Svako je smatrao ponašanje onog drugog neprihvatljivim.

Iako mnogo iskusnija, Marta se osećala manje moćnom, što je značajno uticalo na njen profesionalni život, a Dušanove akcije su joj izgledale kao maltretiranje. On je imao više samopouzdanja i bio je iskreno šokiran kad je saznao da ga koleginica doživljava kao siledžiju. Međutim, niko nije smatrao da je u pitanju rodna razlika.

Marta je postala sumnjičava prema odlukama menadžmenta, koje je doživljavala kao potkopavanje njene pozicije; Dušan je preuzeo menadžersku ulogu, a upravni odbor bio je zabrinut zbog sudskog procesa. Kao pokušaj izlaska iz ove parališuće situacije predložena je medijacija.

Pojedinačni sastanci sa obe strane imali su cilj da obema stranama smanje zabrinutost i sumnje u posredovanje, kao i da im pomognu da se pripreme. Kao rezultat toga, oni su bili u stanju da diskutuju o svojim problemima i izrazili su nadu da bi medijacija mogla pomoći u ponovnom uspostavljanju njihovog radnog odnosa, iako je Marta zadržala sumnjičavost. Zbog kompleksnosti problema, dogovoreno je da se radi četiri dana. Tokom sastanka, medijator je uredio „sigurno“ okruženje u kojem se ni jedna strana ne oseća ugroženo, te bo obe bile u stanju da iznesu svoju priču, „licem u lice“. Iako je u početku vladala atmosfera „kontrolisanog nepoverenja“, ovo se vremenom promenilo. Tokom sastanka su postignuti važni pomaci.

Prvo, Marta je uspela da pita Dušana zašto je učinio neke stvari i da mu objasni kako se osećala zbog toga. Dušan je uspeo da objasni svoje akcije u kojima, u stvari, nije učinio ništa protiv nje, kao i one zbog kojih je morao da se izvini za greške učinjene Marti. Ovo je učinilo da Marta počne da menja sliku o kolegi. Drugo, oni su mogli da kažu da poštuju jedno drugo kao profesionalci i, što je interesantno, Marta je bila u stanju da pokaže da se slaže sa određenim organizacijskim promenama, a to je iznenadilo Dušana,

koji je smatrao da je ona protiv izmena. Treće, bili su u mogućnosti da razumeju kako se razlikuju u sistemima verovanja. Iako su ove razlike bile poput šoka za svakog od njih, oni su bili u stanju da prihvate činjenicu: mogu da se ne slože, a da to ne izazove konflikte među njima. Konačno, Dušan je bio u stanju da razume osnovu Martinih žalbi. On je bio u poziciji da preporuči promene u upravljanju, koje bi pomogle Marti, a činjenica da je ponudio da to učini, pomogla je Marti da ga vidi u drugačijem svetlu. Počeli su da ponovo grade međusobno poverenje i shvatili da mogu ponovo da rade zajedno. Shvatili su da postoje prepreke koje treba prevazići, ali su osetili i da treba da budu u stanju da to urade „licem u lice“.

6.3.3. Slučaj konflikta interesa⁴⁸

Ovo je tip konflikta koji se javlja najčešće u kasnijim fazama života organizacije, jer organizacija ocenjuje da je u tako dobroj i jakoj poziciji da ne mora da pravi kompromis.

Građevinska firma pokrenula je sudski postupak protiv jednog od svojih kupaca zbog neisplaćivanja dela duga, što je bila značajna suma novca. Građevinska firma odbila je da prihvati manje od nominalne vrednosti potraživanja. Korisnik je odbio da plati više od onoga što je već plaćeno. Graditelji su to doživeli kao napad na njihovu dobru reputaciju, a kupac je smatrao da je već preplatio. Tokom posredovanja, otkriveni su lični problemi koji su doprineli slomu komunikacije. Kako je posredovanje napredovalo, sa graditeljima je dogovoren finansijski ustupak, a klijent se složio da plati nešto više nego što je već platio. Finansijski kompromis je postignut sa obe strane. Parnica se završila tamo i tada. Hiljade funti sudskih troškova su sačuvane i obe strane su prešle na druge i bolje stvari.

⁴⁸ Preuzeto sa www.themediationcentre.co.uk/Civil-and-Commercial-Mediation-Services-22
22.03.2013.

6.3.4. Slučaj konflikta starosedelaca i novog kadra⁴⁹

Ovaj slučaj karakterističan je kao primer otpora novih i starosedelaca (npr. u fazi adolescencije, prema Adižesu, kad se javlja potreba za novim stručnim kadrom, neslaganja prvoboraca i novih menadžera).

Artur je veoma sposoban viši menadžer prodaje. Menadžer sa kojim je radio mnogo godina je otišao u penziju i na njegovo mesto došao je „novajlija“. Artur nikako sa njim nije mogao da se uklopi, nije se slagao sa njim u mnogim pitanjima. Stvari su se pogoršavale do te mere da je Artur, zbog dijagnostikovanog stresa, upućen na bolovanje tokom dužeg perioda - zbog nesposobnosti za rad. Kompanija je bila zabrinuta za Arturov povratak na posao, a i sam Artur je želeo da se vrati. Tokom posredovanja, slušajući šta obe strane imaju da kažu, medijator je bio u mogućnosti da identifikuje kako, gde i kada su nastale razlike i problemi, kao i da istraži praktične predloge koje su izneli Artur i njegov menadžer. Tako je napravljen okvir u kome će Artur moći da se vrati na posao čim se dobije saglasnost lekara. Rukovali su se i postigli dogovor koji je bio osnova za povratak Artura na posao.

6.3.5. Slučaj konflikta u partnerskim odnosima⁵⁰

Ovaj slučaj razmatra partnerske odnose. U stabilnim porodičnim firmama, ili u firmama gde je potrebno preneti ovlašćenja na druge, ovo je tipičan konflikt (može se koristiti kao ilustracija konflikta u adolescenciji gde dolazi do sukoba starih i novih snaga, odnosno, kad osnivač ima problem da prenese ovlašćenja ili delegira drugog, mada se javlja i u drugim fazama).

Tom je vodio sopstveni biznis trideset godina. Pre četiri godine, njegov sin Jovan mu se pridružio kao partner. Tom je i dalje sve radio na svoj način i donosio sam sve odluke. Jovan, ohrabren od strane svoje supruge Meri, rekao je ocu da želi više, a ako ne, da će napustiti posao i postati mu konkurencija. Kroz nekoliko sesija održanih u

⁴⁹ Ibidem

⁵⁰ Preuzeto sa www.mediationnorth.co.uk/index.php?option 13.07.2013.

privatnoj kancelariji posrednika, u vreme pogodno za obojicu i za Jovanovu suprugu Meri, prošli su kroz proces rešavanja problema. Posrednik je omogućio svakoj strani da iznese svoje poglede, potrebe i brige - svojim tempom i intenzitetom. Nakon što je dogovor postignut, bilo je moguće da se nađe rešenje. Sporazum je Jovanu doneo veći obim odgovornosti i odlučivanja, a Tom je dobio sigurnost i uticaj sa distance, što je omogućilo dalji razvoj posla i u narednoj generaciji.

6.3.6. Slučaj konflikta u timu⁵¹

Naredni slučaj može da ilustruje probleme nastale u timskom radu. Timovi se formiraju tek u fazi adolescencije i traju do smrti preduzeća.

Član tima je podneo anonimnu žalbu, zbog uznemiravanja, protiv dvojice visokih rukovodilaca odeljenja velikih osiguravajućih kompanija. Žalba je rasvetlila nekoliko oblasti konflikta i razlika među dvanaest ljudi u timu. I bez završenog ispitivanja i utvrđivanja krivca i krivice, bilo je jasno da mora nešto više da se uradi. Rukovodilac za ljudske resurse je odlučio da je najbolji put da se celom timu ponudi medijacija i kontaktirao medijatora.

Posredovanje u timu je veoma slično posredovanju između dve osobe, prema principu i strukturi, ali zahteva više veštine i iskustva posrednika, zbog broja ljudi koji su uključeni i grupne dinamike i emocija koje se mogu pojaviti.

Ova je medijacija bila složenija nego obično i trajala je više od tri dana. Prvi dan medijator je proveo posmatrajući svaku osobu u timu u pojedinim sastancima i na osnovu toga se odlučio na najbolji način postavljanja situacije posredovanja, koja se desila nekoliko dana kasnije u obližnjem mestu. Bilo je nekoliko glavnih pitanja koje je trebalo rešiti - jedna osoba je smatrala da ne može da radi sa kolegom, jer između njih postoji sukob ličnosti, a druga da su dvojica članova tima smatrali da postoji mogućnost rasnog uznemiravanja u timu (čime se ne bave njihov menadžeri).

⁵¹ Preuzeto sa www.cmds.org.uk 16.07.2014.

Posle završetka posredovanja, tim je došao do osam ugovora i jasne strategije za rešavanje svakog od glavnih pitanja koja su identifikovana, a koja će poboljšati radne odnose unutar tima, da bi stvari krenule napred na veoma konstruktivan način.

Povratni susret medijatora sa njima, dva meseca kasnije, pokazao je da se postiglo poboljšanje - ljudi su smatrali da se odreagovalo na njihovu zabrinutost, da su promene koje su se odigrale poboljšale radne odnose, a posle posredovanja - svi članovi tima su jedni druge tretirali sa više profesionalizma i poštovanja.

6.3.7. Slučaj konflikta kao posledica nesporazuma⁵²

Ovo je primer konflikta karakterističan za period razvoja biznisa. Konflikt nastao kao posledica nesporazuma u fazi investiranja u proširivanje biznisa.

Pre tri godine dve prijateljice su otvorile mali i veoma šik restoran. Restoran je smešten na uskom pojasu infrastrukturno razvijenog dela, na kom su bili maloprodajni objekti, iza kog je veliki prostor nerazvijene i neiskorišćene zemlje. Zemljište i maloprodajni objekti su bili u vlasništvu iste kompanije.

Restoran je brzo razvio fantastičnu reputaciju za samo tri godine, visokim kvalitetom inovativne hrane. Kao rezultat velikog uspeha restorana, vlasnice su odlučile da prošire restoran dodajući veću kuhinju i više prostora za sedenje za veća okupljanja.

Kontaktirale su vlasnika zemljišta i dobile podršku za svoj projekat. Obraćajući se lokalnom savetu za dozvolu za planiranje, otkrile su da bi i savetu dobrodošlo njihovo proširenje, jer bi to obezbedilo dovoljno parking prostora izvan ulice, koji bi bio dostupan korisnicima restorana. Vlasnice restorana, misleći da imaju podršku od kompanije koja poseduje zemlju, išle su dalje i počele da planiraju svoje širenje. Ali, pokazalo se da to nije tako.

Svi učesnici u proširivanju su pozvani na sastanak Saveta. Tokom ovog sastanka je postalo jasno da firma koja poseduje zemlju ne bi mogla da ima na raspolaganje bilo kakav prostor za nov parking, van uličnog prostora, na koji su vlasnice restorana

⁵² Preuzeto sa www.justice.vic.gov.au/.../Other+People's+Stories-Business+Mediation 02.09.2011.

računale. One su se osetile poraženo i frustrirano i tada je odluceno da pokušaju sa medijacijom. Vlasnice restorana i predstavnici kompanije, sa dva neutralna posrednika, radili su da bi identifikovali probleme. Sagledani su njihovi različiti interesi i razgovaralo se o tome kako bi mogli da rade zajedno.

Zemljoposednici su izneli niz predloga, saslušali su i Savet koji se žalio da „nema parkinga“, dali su predlog za drugu lokaciju za parking koji bi odgovarao i vlasnicama restorana, ponudili su rešenja prihvatljiva za opštinu i izmenili svoje planove za razvoj zemljišta, kako bi uključili parking van ulice za restoran. Vlasnice restorana promenile su svoje zahteve i predložile manji broj parking mesta za svoj restoran. Oni su se takođe složili da komuniciraju jedni sa drugima efikasnije, tako da bi mogli da rade zajedno u budućnosti i da obezbede dalje širenje poslovanja.

6.3.8. Slučaj konflikta zbog reorganizacije⁵³

Ovo je primer konflikta karakterističan za period reorganizacije biznisa, kada se uloge zaposlenih menjaju u skladu sa potrebama preduzeća. Konflikt je nastao kao posledica promena uloga zaposlenih u fazi reorganizacije.

Milena i Anđela su koleginice u timu za podršku na univerzitetu. Dok je Anđela bila na porodiljskom odsustvu, odeljenje se reorganizovalo. Anđela se vratila na posao i našla da je, zbog reorganizacije, Milena dobila i druge poslove, uključujući i deo koji je ranije radila Anđela. Anđela sada pita Milenu za informacije i savete o tome kako da uradi izveštaje i statistiku (što je prethodno radila ona sama) i doživljavala je Milenu kao supervizora. Do tada su Anđela i Milena bile veoma dobre prijateljice.

Anđela je bila uznemirena i ogorčena. Ona nije bila obavestena o promenama i osećala je da je njen odnos sa Milenom bio ozbiljno narušen. Izgubila je poverenje u njeno prijateljstvo i osećala je da joj je Milena radila iza leđa, dok ona nije bila tu. Milena pretpostavlja da Anđela više zna o promenama u reorganizaciji nego što se čini. Ona misli da je Anđela počela sa opstrukcijom, kada je morala da pita Milenu za neke stvari

⁵³ Preuzeto sa www.leeds.ac.uk/mediation/case_studies.html 25.5.2013.

na poslu, i veruje da je Anđela ljubomorna na Mileninu novu „ulogu“, zbog čega ona ne želi da prihvati promene. Njihov odnos se stalno pogoršavao i konačno su se žestoko posvađale oko trivijalne stvari: oko rezervacije za hotelsku sobu na službenom putovanju.

Anđela je saznala za medijaciju i kontaktirala koordinatora servisa da bi više saznala o tome. On ju je uverio da je medijacija poverljiva i objasnio šta medijacijom može da se postigne. Anđela je odlučila da pokuša sa posredovanjem i ugovorila sastanak. Onda je koordinator za posredovanje poslao pismo Mileni i pozvao da se dobrovoljno uključi u proces posredovanja.

Anđela i Milena su imale pojedinačne sastanke sa posrednicima. Tokom tih individualnih sesija posrednici su uvideli šta su zajednički interesi za obe strane. Obe su želele da ponovo izgrade međusobno prijateljstvo i da dobiju priliku da pokušaju da kažu ono što je potrebno jedna drugoj. Ponuđena im je zajednička medijacija i one su samostalno odlučile da žele da govore direktno jedna sa drugom. Medijatori su uverili obe strane da će im biti na usluzi za podršku, ako to bude potrebno.

Obe su iz razgovora sa posrednicima shvatile da je bilo nesporazuma između njih i da je njihova komunikacija narušena. Odlučile su da se povremeno nađu na ručku, gde će otvoreno razgovarati o osećanjima i svim pitanjima koja ih brinu. Tokom sledećih nekoliko nedelja počeli su da obnavljaju svoje međusobno poverenje, sa ciljem da postave radni odnos i prijateljstvo na normalne osnove. Anđela je odlučila da ode u svoju liniju menadžera za pojašnjenje njihovih uloga.

6.3.9. Slučaj konflikta zbog nedostatka timskog rada⁵⁴

Ovo je primer konflikta karakterističan za period rane birokratije, iako se može javiti u svakoj od faza životnog ciklusa. Konflikt je nastao kao posledica različitih (samo)procena i prioriteta.

Istraživački tehničari Milan i Jovana radili su na istom poslu. Jovana je na poslu dve godine, ima dvoje dece i diplomu. Milan je blizu odlaska u penziju. Jovana provodi

⁵⁴ Preuzeto sa www.leeds.ac.uk/mediation/case_studies.html 14.08.2013.

puno vremena sa studentima, što znači da Milanu ostaje više eksperimentalnog rada. Njihov menadžer, glavni istraživač, nije razgovarao sa njima o njihovom radu - da vidi da li postoje neki problemi, ali uočio je nedostatak timskog rada između Jovane i Milana.

Milan je smatrao da prečesto ‚pokriva‘ Jovanu. On oseća da ona uvek potroši deo radnog vremena na staranje o svojoj deci, ili na ogovaranja sa studentima u laboratoriji. Jovana oseća da se Milan samo žali. Ona ne voli njegov način na koji joj se obraća (nazivajući je ‚ljubav‘ sve vreme) i misli da je previše blizak sa njom, mnogo više nego što njoj odgovara. Milan je našao u kafeteriji neke tračeve u vezi sa kvalitetom njegovog rada i pretpostavio je da ih je započela Jovana. Ono malo poverenja što je postojalo između njih je sada bilo izgubljeno. Da sve bude gore, Jovana i Milan je trebalo da postavie eksperiment za starije studente, što to nije urađeno i eksperiment nije mogao da se nastavi.

Glavni istraživač ih poziva oboje u svoju kancelariju, nakon žalbe starijih studenata. On im govori da je ovo „poslednja kap“ (nakon nekih sličnih incidenata tokom prethodnih meseci) i preporučuje medijaciju. I Milan i Jovana su želeli da izbegnu formalnije postupke i dogovoreno je da pokušaju sa medijacijom. Prisustvovali su individualnim sesijama sa posrednicima i, na kraju ovih sesija, posrednici su predložili zajednički sastanak.

Oni su se složili da pokušaju sa zajedničkim sastankom, iako su još uvek bili malo zabrinuti da bi ono što govore moglo da dođe do njihovog menadžera. Nakon uveravanja od posrednika da se to neće desiti i da će sve ostati u najstrožem poverenju, osećali su se spremnijim za sledeći korak. Medijatori su objasnili osnovna pravila medijacije i obe strane su dobile uveravanje da će se dobiti:

- Jednako vreme - bez prekidanja dok govore,
- Priliku da čuju gledišta druge osobe,
- Uveravanja da će sve beleške načinjene u toku sastanaka biti kasnije uništene, a pisani sporazum će se napraviti samo na zahtev obe strane na kraju,
- Uverenje o poverljivosti medijacije.

Tokom zajedničkog sastanka, Milan i Jovana imali su jednaku mogućnost da objasne svoje probleme i da postave pitanja koja izazivaju međusobnu napetost. Sastanak je u početku bio napet, ali uz pomoć posrednika, i Milan i Jovana su počeli da se opuštaju i otvoreno govore o svojim teškoćama, predlažući kako bi mogli da rade zajedno u budućnosti. Odlučili su da bi pomoglo da stave na papir ono što je predloženo. Mislili su da bi bilo korisno da sačuvaju kopiju sporazuma.

Sporazum, odnosno ugovor o ponašanju je dobrovoljan, ali to pomaže da se naglasi ono što je dogovoreno. Milan i Jovana su se složili da:

- Koriste manje familijarnosti u međusobnoj komunikaciji i da poštuju lični prostor,
- Imaju više razumevanja ili fleksibilnosti oko brige o deci,
- Imaju bolju komunikaciju i poštuju pravilo - „bez tračeva”,
- Poštuju veštine i iskustvo drugog,
- Poboljšaju razumevanje o deljenju obaveza kod postavljanja eksperimenata.

Posrednici su se složili da im budu na raspolaganju, ako to bude potrebno, i da na zajedničkom sastanku, nakon par meseci, utvrde kako stvari napreduju.

Velike ekonomske turbulencije, privatizacija i tranzicioni tokovi u našoj zemlji, iznedrili su proteklih godina i veliki broj sporova među domaćim privrednicima koji su, često, na sudski epilog čekali i po nekoliko godina. Troškovi angažovanja advokata i suđenja, koje se protezalo unedogled, katkad su premašivali visinu duga. Velika je količina izgubljenog vremena i novca koji je, do okončanja maratonskog postupka, bilo „van funkcije”. To je razlog što broj pristalica medijacije u našoj zemlji svakodnevno raste.

Česti su konflikti između dužnika i poverioca, a sudski proces koji može dugo da traje, drži zarobljen kapital obe strane. Poverilac bi na naplatu potraživanja morao da čeka najmanje tri godine. Za to vreme, dužnik je pod velikim finansijskim opterećenjem i rizikom da njegov račun bude blokiran, možda i da ode u likvidaciju. Ukoliko bi se to

dogodilo, poverilac ne bi imao od koga da naplati svoj dug. Dakle, ako bi dužnik pristao da odmah plati jedan deo duga, bez kamata, obe strane bi bile zadovoljne. Iako poverilac ne bi naplatio celokupni dug, on bi mogao odmah da raspolaže sa operativnim delom isplaćenog duga, a za tri godine dobit bi sigurno premašila visinu „oproštenog“ dela duga i kamata. S druge strane, dužnik bi na taj način smanjio svoje zaduženje i, umesto da plati čitav dug uvećan za kamate, mogao bi da nastavi poslovanje. Ovo su najčešće sporne situacije u poslovanju gde se primenjuje medijacija u Srbiji, a primeri pokazuju jasan princip kojim je medijacija vođena.

Pojam privatizacije je među najpopularnijim ekonomskim terminima poslednjih godina u našoj zemlji. U najširem smislu, pod privatizacijom podrazumevamo transfer resursa od jednih ka drugim nosiocima vlasništva i upravljanja od kojih se očekuje efikasnija upotreba tih resursa. Ipak, i pored ciljeva koje je trebalo da ispuni, privatizacija je postala nešto od čega radnici strahuju. Zbog nepoštovanja ugovora pri otkupu preduzeća od ukupno 1.717 preduzeća prodatih na aukcijama, poništene su privatizacije čak 403 firme, a to nije konačan bilans.

Najčešći razlog raskida ugovora je neispunjavanje ugovorenih obaveza koje se odnose na investiranje i poštovanje socijalnog programa, zatim prestanak proizvodnje, neisplaćivanje kupoprodajne cene i prodaju imovine firme.

Prva mera koja se preduzima, kada se utvrdi da vlasnik ne ispunjava obaveze, jeste opomena. Međutim, rokovi često bivaju produženi, kašnjenje sa otklanjanjem nedostataka se toleriše, a kada uslede pritužbe da ta institucija „ide na ruku“ kupcima, odgovaraju da imaju razumevanja za ekonomske teškoće. Podsećanja radi, agencija može da poništi ugovor u tri slučaja: ako vlasnik ne poštuje termin za uplatu rata, ako ne realizuje investicioni program, ili kada ne održi kontinuitet proizvodnje. Poštovanje socijalnog programa nije na listi zakonskih uslova, pa iako agencija reaguje i u tim slučajevima, pozivajući se na sklopljen ugovor, većina vlasnika već kod prvih teškoća, kao „najbezbolniju“ meru, primenjuje smanjenje broja radnika, zaostaje sa isplatom zarada i prestaje sa uplatom doprinosa. Situacija se za radnike ne popravlja ni ako

ugovor bude raskinut, jer kapital firme u tom slučaju prelazi u akcijski fond i prodaje se na berzi - gde novi kupac više nema obaveze prema zaposlenima.

Još teže je u firmama gde kupac nije ni imao nameru da se bavi proizvodnjom, već je preduzeće kupio zbog vrednog zemljišta ili objekata. U takvim slučajevima, novi vlasnici najčešće vrlo uredno ispune sve obaveze iz ugovora i socijalnog programa sve do izlaska iz sistema kontrole agencije. Već prvi mesec posle toga, radni proces se obustavlja, radnici odlaze ili na prinudne odmore ili odmah dobijaju otkaze, a na njihove žalbe u toj, sada već privatnoj firmi, više nema ko da reaguje.

Dnevno u Srbiji štrajkuje 20 do 25 firmi, a sve češće se, u pojedinim gradovima, udružuju radnici nekoliko preduzeća, pokušavajući da brojnošću pridobiju pažnju nadležnih. Zajednički zahtev im je, obično, „samo“ isplata zarada i doprinosa, koji kasne i po više godina. Na ulicama su najčešće zaposleni iz privatizovanih preduzeća. Štrajk je privremena obustava rada grupe zaposlenih u cilju izražavanja žalbi ili ostvarenja zahteva. U štrajku postoje dve međusobno suprotstavljene strane- radnici i poslovodstvo.

Racionalizacije su na ovoj teritoriji pogrešno shvaćene kao otpuštanja. Racionalizacija podrazumeva smanjenje troškova operativnog funkcionisanja i ona se, u domenu racionalizacije radnih mesta, odnosi na maksimalnu angažovanost zaposlenih na poslovima na kojima su raspoređeni.

To bi moglo da znači preusmeravanje zaposlenih sa jednog posla na drugi posao, u okviru kojeg će zaposleni pokazati bolje i efikasnije efekte rada. Otpuštanje je najlakši metod smanjivanja troškova, ali on ne rešava dugoročno problem upravljanja troškovima. Ukoliko se ne otkrije izvor neracionalnog trošenja, loša je odluka da se trošak smanji otpuštanjem.

Iz navedenog, a posebno istine iz prakse ljudi, najveći deo svog radnog veka čovek provodi u organizaciji. U radnoj organizaciji čovek je neminovno izložen konfliktima ili učestvuje u njima, trpe se gubici, stvaraju troškovi i loše bezbedna radna sredina.

Ovde se rađa potreba zainteresovanosti u rešavanju konflikata, jer je cena u prvom redu u pogledu vremena jako velika. Nepotrebno se troše vreme i energija na rešavanje nezadovoljstava i žalbi. To vreme bi trebalo utrošiti na rešavanje ključnih radnih zadataka, na stvaranju boljeg kvaliteta, produktivnosti itd.

Iskustva i analize govore da mnogo vremena u Srbiji odlazi na rešavanje konflikata u radnim organizacijama, čak se pominje cifra od preko 20%, a to stvara neminovan i nedostižan gubitak. Ovde se javlja smisao medijacije, koju bi trebalo u potpunosti iskoristiti kako bi upravljanje ljudskim resursima u radnoj organizaciji u rešavanju konflikata mogli da uštede novac, vreme i energiju. I ne samo to, već i mnogo šta drugo što je pozitivno kada je u pitanju zadovoljstvo na radu, pojedinačnom, tismkom isl.

U teoretskom delu rada navedeni su tipični razlozi koje je kroz svoja izlaganja Adičes izuzetno razumljivo objasnio. Prisutna su lična razmimoilaženja ljudi, nerealna očekivanja, stilovi komunikacije, realnosti, lične prošlosti, iskustva, verovanja isl. U poslednje vreme u Srbiji se često govori o diskriminaciji, a po osnovi pola, bračnog statusa, religije, etničke pripadnosti, rase, stavova, godina, političkog uverenja, seksualnog opredeljenja isl. Česta je i pojava agresivnosti koja je očito usmerena ka nanošenju psihofizičke boli. Često se srećemo i sa informacijama, a na žalost potvrđenim informacijama, o porastu konflikata koji izazivaju loše radne rezultate, odsustvovanje sa posla, povećan broj žalbi, prijava i tužbi, jednostavno loše upravljanje.

Veliki broj ljudi u radnoj organizaciji ili su doživeli ili su svedoci, odnosno lično su u konfliktu. Nerešeni međuljudski odnosi stvaraju štetnu atmosferu na radnom mestu. S tim u vezi, neophodan je postupak koji ima svoj opravdan i odgovarajući način kako ne bi došlo do eskalacije u komplikovanijem smislu. Intervencije mogu biti formalne i neformalne. Obaveza je i odgovornost nadređenih da poseduju veštine sa kojima se konflikti rešavaju, sukobi smiruju i sprečava njihovo dodatno usložavanje.

6.4.1 MEDIJACIJA - NEFORMALNI PRISTUP REŠAVANJA KONFLIKATA

Medijacija u radnim organizacijama može se primenjivati u zavisnosti od granice i situacije, kada se ljudi na radnom mestu slabo slažu, pa do eskalirajućih i ozbiljnijih konflikata iz kojih proističu ozbiljni problemi. Odgovorna lica, koji vode ljudske resurse (human resource – HR) treba da imaju jasnu predstavu koji je značaj, a koja uloga medijacije u rešavanju konflikata. Veoma je važno edukovati lica po radnim organizacijama, koja uspešno mogu primeniti postupke medijacije. Naučni radovi, istraživanja, poput ovog rada vode ka tom cilju. Medijacija je u nekim organizacijama uvedena kao sastavni deo personalne politike, primer su Vojvođanski pokrajinski organi uprave⁵⁵. U svakoj organizaciji susreću se brojne prijave vezane za razne vrste diskriminacije, fizičkog i psihičkog⁵⁶ nasilja. Primenom medijacije problemi bi se uglavnom rešili u samom njenom okviru, mnogo pre nego što dođe do sudskog procesa. Medijacija može biti uvedena posle formalne istrage, kada je sve završeno i da krivcima nije utvrđena krivica, odnosno da nije bilo dovoljno dokaza. Medijacija može biti u postupku žalbi kupaca i korisnika usluga tj. medijacija rešava probleme i onome koji se žali i onom na kojeg je žalba upućena.

Gde bi ovde medijacija našla svoje mesto? Medijacija može da se primeni u sporovima sindikata i poslodavca, odnosno vlasnika firme, kod zahteva za nadoknadu materijalne štete ili dugovanja, kao i u vezi sa svim novčanim potraživanjima. Medijacija može da nađe zajednički jezik, odnosno kompromis dve udaljene strane, ali i da pomogne da se donese odluka u kom pravcu će ići dalji pregovori. Kada poslodavac odluči da prekine radni odnos zaposlenom, medijacija može biti korisna i kad postoji rizik od parničnog postupka. Kroz proces posredovanja, zaposleni ima šansu da komunicira o visini otpremnine i da utiče na prirodu i kvalitet otpremnine, dok poslodavac ima priliku da eliminiše rizik od parnice koju može da pokrene zaposleni. Medijacija, takođe, može

⁵⁵ Odlukom o pokrajinskim službenicima medijacija se može primeniti u slučaju: spornih odnosa između nadređenog i podređenog, a u prvom redu, na izradu planova rada, raspodelu zadataka isl. ; osporavanje predloga ocena rada i rezultata rada; pritužbi zbog ličnog uznemiravanja, diskriminacije, zloupotrebe položaja od strane nadređenih; drugih spornih odnosa.

⁵⁶ Medijacija u slučajevima psihičkog zlostavljanja, predstavljena zakonom o sprečavanju zlostavljanja na radnom mestu (Sl.Glasnik broj 36/2010). Kao i pravilnik o ponašanju poslodavca (Sl.Glasnik br 62/2010).

biti emotivno korisna: radnik se nikada ne može složiti da je otpuštanje opravdano, ali će verovatno osećati da ima pošteno suđenje i možda će da razume razloge za akciju poslodavca. Ovo može olakšati otpuštenima da nastave dalje sa svojim životima.

6.5. MEDIJACIJA U PREDUZEĆIMA U SRBIJI

Medijacija - kao tehnika, način rešavanja različitih vrsta sporova u različitim okruženjima, pokazala je i dokazala svoju efikasnost u zemljama koje je koriste dugi niz godina kao alternative sudskim sporovima. I naša iskustva koja, istina, nisu bogata, jer je medijacija relativno skoro našla svoje mesto u ovoj sredini, pokazuju visoku stropu uspešnosti. Ipak, činjenica je da je medijacija u Srbiji ostala u okvirima pravosuđa, kao alternativni način rešavanja sudskih parnica, iako bi njena primena mogla i morala biti mnogo šira. Medijacijski sporazum je ishod uspešne medijacije i predstavlja dogovor između strana u sporu. Uslov za dobar medijacijski sporazum jesu jasni i međusobno prihvatljivi dogovori među stranama koje razrešavaju sporni odnos. Sporazum ima prirodu vansudskog poravnjanja, a može se poveriti u sudu od strane ovlašćenog lica. Valja napomenuti da je Zakon o medijaciji jasno definisao da sporazum ne može biti štetan, ne samo na jednu od strana, već na bilo koju stranu.⁵⁷

Ministarstvo pravde Republike Srbije je prepoznalo medijaciju kao jedan fenomen koji može rasteretiti pravosuđe i doprineti unapređenju stanja u pravosuđu, tako da je medijacija uvrštena i kao deo strategije reforme pravosuđa u Srbiji. Uvođenje medijacije jeste deo strategije reforme pravosuđa u Srbiji. Smatra se sigurnim, na osnovu iskustva evropskih i američkih zemalja, da medijacija može značajno da rastereti sudstvo. SAD su u XX veku medijacijom rešavale 90 posto svojih predmeta, a samo deset posto je završavalo na sudu. Mi smo još veoma daleko od tog broja. Ali, ilustrativno je da je, od oktobra 2003. do kraja 2006. godine, u medijaciji rešavano 2.000 hiljade predmeta, a da je uspešno završeno 1.700-1.800, što je 87 odsto.

⁵⁷ Zakon o posredovanju –medijaciji, sadrži određena ovlašćenja u čl. 10. stav 1.; zatim u čl. 4. stav 3.; zatim čl. 22 i 23. Isto tako pravna obaveza sledi za prekid bilo kakvog sporazuma koji ugrožava bilo koje lice ili instituciju, odnosno kada je sporazum protivan javnom poretku. Posebno istaknuto u čl. 16. stav 2 i 3 i čl. 26 stav 3 Zakona o posredovanju - medijaciji

Uvođenjem i usvajanjem najnovijih zakona i pravilnika⁵⁸ i edukativnim pristupom oko uvođenja medijacije u radne organizacije, učinio se pomak, a početkom 2014.god. (od 15.01.) primena zakona će biti obavezna. U preduzećima u Srbiji postoje neosporne potrebe i razlozi za njenom primenom. Izrada naučnih i istraživačkih radova poput ovog daje kroz zakonske regulative i odgovarajuće rezultate. Pravi se edukativni i promotivni pristup, čime bi se stvorio izuzetan i koristan doprinos da se konflikti na radnom mestu rešavaju na vreme, mirno, bez složenih i dugotrajnih sudskih procesa.

6.5.1 PRIMENA MEDIJACIJE U PRIVREDNOJ KOMORI SRBIJE (PKS) ⁵⁹

Privredne komore su interesne, samostalne, poslovno stručne organizacije svih privrednih subjekata koji posluju na teritoriji za koju je privredna komora osnovana. Privredne komore su nezavisne poslovne asocijacije, nisu državne institucije i ne finansiraju se iz budžeta. Privredna komora je jedina poslovna asocijacija u privredi koja se može pohvaliti svojom reprezentativnošću i iza koje stoji 155 godina tradicije i poslovanja.

Komorski sistem Srbije čine 2 pokrajinske, 16 regionalnih i 1 gradska privredna komora (grada Beograda), kao i 9 predstavništava u inostranstvu, što je jaka i moćna mreža preko koje se mogu realizovati mnoge aktivnosti od značaja za privredu.

Snagu privrednih komora predstavljaju njeni članovi, a **članovi Privredne komore Srbije su** svi privredni subjekti sa teritorije Srbije, odnosno preko 100.000 privrednih društava i 200.000 preduzetnika. To su privredna društva svih oblasti i grana, svih oblika svojine; banke i druge finansijske organizacije; organizacije za osiguranje; poljoprivredne zadruge - kao kolektivni članovi preko svog saveza; preduzetnici - kao kolektivni članovi, preko svojih opštih udruženja.

⁵⁸ Medijacija u Srbiji je predviđena u Porodičnom zakonu (2005), Zakonu o socijalnoj zaštiti (2005), Zakonu o maloletnim učiniocima krivičnih dela i krivičnopravnoj zaštiti maloletnika (2005), Zakonu o sprečavanju zlostavljanja na radu (2010), Zakonu o zabrani diskriminacije (2009), Zakonu o krivičnom postupku (2011), Zakonu o stečaju (2009), Zakonu o zaštiti potrošača (2010), Zakonu o zaštitniku građana (2007), Zakon o posredovanju – medijaciji (Sl.Glasnik RS br. 18/2005).

⁵⁹ Podatke preuzeo lično autor iz Centra za usluge i posredovanje Privredne komore Srbije uz saradnju sa najvećim rukovodiocima centra. Podaci sa kojima se raspolaže važe za 2014. godinu. (preuzeti 16.6.2014.g.).

Osnovni zadatak privrednih komora je zastupanje, promovisanje i zaštita interesa privrede pred nadležnim državnim organima i institucijama, a zatim vršenje javnih ovlašćenja, promocija privrede u zemlji i inostranstvu, unapređenje ekonomske saradnje sa inostranstvom, poslovno informisanje, poslovno obrazovanje, savetodavne usluge, negovanje dobrih poslovnih običaja i poslovnog morala, rad sudova i arbitraža i na kraju medijacija, koju pokušavamo da razvijamo.

Privredne komore prepoznale su značaj medijacije, koja svoju najveću primenu nalazi upravo u oblasti privrede, jer u visokom procentu slučajeva (u većini zemalja čak preko 90%), omogućava pronalaženje zadovoljavajućih rešenja, uz očuvanje i unapređenje poslovne saradnje, poslovnog ugleda, kao i uz značajne finansijske uštede. Interes privrede je da se u okviru privrednih komora razvije medijacija, jer **medijacija rasterećuje** poslovanja od vođenja dugotrajnih i skupih sudskih postupaka s neizvesnim ishodom, što je od posebnog značaja s obzirom na broj predmeta u našim sudovima (pre reforme pravosuđa na jednog sudiju u privrednim sudovima dolazilo je skoro 1400 predmeta).

Medijacija doprinosi i uštedi sredstava, očuvanju poslovne saradnje, boljem okruženju za strana ulaganja, kao i unapređenju konkurentnosti.

Koliki je značaj medijacije za privredu, najbolje govori primer Italije, u kojoj svih 105 privrednih komora pruža uslugu medijacije. Tokom godinu dana ‘obavezne medijacije’, odnosno obaveznog pokušaja rešavanja spornog odnosa medijacijom, pre odlaska na sud, medijacijom je rešavano 91.690 predmeta, prosečne vrednosti 118.299 evra. Uspešnost medijacije bila je 52%, a prosečno trajanje postupaka 56 dana. Procenjena ušteta za privredu bila je 123 miliona evra.

Privredne komore u Srbiji do sada se nisu institucionalno bavile medijacijom, mada je medijacija suština svakodnevnih komorskih aktivnosti, tako da samo sa žaljenjem možemo konstatovati da smo daleko od italijanskog primera, ali svaki, pa i najduži put počinje prvim korakom. Sada je, donošenjem Zakona o sporazumnom finansijskom

restrukturiranju privrednih društava, napravljen korak u tom pravcu i privrednim komorama su otvorena vrata za bavljenje medijacijom.

U Srbiji veliki broj privrednih društava prolazi kroz ozbiljne finansijske teškoće. Nelikvidnost i neurednost plaćanja su i dalje najveći problemi u poslovanju privrede Srbije. Posledica nelikvidnosti i neefikasnosti sudova u rešavanju privrednih sporova, su produženi rokovi plaćanja obaveza iz poslovnih odnosa i ogroman broj blokiranih računa i iznosa blokade. Na razmere ovog probleme ukazuju podaci da su svako peto privredno društvo i svaki deseti preduzetnik u blokadi. Prema podacima NBS, na dan 30. aprila 2013. godine bilo je blokirano 49.750 privrednih subjekata, sa ukupnim neizmirenim obavezama (bez kamata) od 253,1 mlrd dinara. Učešće problematičnih kredita u ukupno odobrenim kreditima privredi iznosi 22,2%.

Mere koje su do sada preduzimane u cilju prevazilaženja problema korporativnih dugova nisu dale očekivane rezultate, što je dovelo do pokušaja da se ovaj problem reši posredovanjem. **Zašto baš posredovanjem?** Zato što je to najfleksibilniji, neuporedivo kraći, jeftiniji, efikasniji i jednostavniji postupak nego drugi postupci koji stoje na raspolaganju. Dodatna prednost ovog postupka je u tome što nema reputacionih efekata i što poslovni odnosi ostaju sačuvani i nastavljaju se po okončanju postupka. **Otkud u ovom postupku PKS?** Zato što su MMF, nadležno Ministarstvo i NBS procenili da je po prirodi svoga posla i pozicije, PKS najosposobljenija i najspremnija da uspešno posreduje u postupcima restrukturiranja. Naime, PKS je institucija sa velikim iskustvom u različitim postupcima arbitraža, mirenja i posredovanja u privredi, kao i sa položajem, ovlašćenjima i sposobnošću da dovede u vezu korporativni i bankarski sektor, što pruža osnovane pretpostavke za uspešno okončanje postupka.

Sporazumno finansijsko restrukturiranje je redefinisanje (ponovno uređivanje) dužničko-poverilačkih odnosa između privrednog društva u finansijskim teškoćama, kao dužnika, i njegovih poverilaca, najčešće banaka, ali i svih ostalih poverilaca. **Cilj restrukturiranja je** blagovremeno prepoznavanje i rešavanje finansijskih teškoća, odnosno stvaranje uslova za održiv nastavak poslovanja dužnika. **Ovaj postupak pokreće se** i sprovodi kada se proceni da je opstanak i oporavak dužnika ekonomski

opravdan i izvodljiv, odnosno da je verovatno da će dužnik, po sprovedenom restrukturiranju, moći da nastavi da održivo posluje na duži rok, i da će relevantni poverioci moći da ostvare povoljno namirenje svojih potraživanja.

Ono što je od posebnog značaja je što je **posredovanje u postupku sporazumnog finansijskog restrukturiranja privrednih društava regulisano posebnim zakonom**, kojim su postavljeni veoma široki okviri ovoga postupka. Na osnovu zakona doneti su pravilnici kojim su utvrđeni uslovi, procedura i način institucionalnog posredovanja, odnosno sadržina ugovora o mirovanju dugova, koji se zaključuje već u prvim fazama postupka. Zakonima i odlukom NBS propisani su i podsticaji za sporazumno finansijsko restrukturiranje.

Znači, za razliku od drugih oblasti, ovde imamo propisima uspostavljen i regulisan ceo postupak, u kome je PKS definisana kao institucionalni posrednik koji pruža pomoć pri uspostavljanju saradnje između dužnika i poverilaca radi pregovora o ponovnom uređivanju dužničko-poverilačkih odnosa, i podršku dužnicima i poveriocima u toku pregovora radi njihovog uspešnog okončanja. **PKS, zahvaljujući ovome, formirala Centar za posredovanje, razvila jedan ozbiljan, dobro uređen sistem koji uspešno funkcioniše, i formirala svoju listu zaista kvalifikovanih, kompetentnih i dobro obučanih posrednika.**

Načela postupka restrukturiranja su u suštini načela posredovanja, s tim što postoje i neke specifičnosti, koje proizilaze iz same oblasti: načelo podobnosti potraživanja; dobrovoljnosti; održivosti poslovanja dužnika; postupanja u dobroj veri; saradnje i koordinacije poverilaca; ravnopravnosti položaja poverilaca i položaj srazmeran visini potraživanja; načelo pristupa podacima i poverljivosti podataka. **Podrazumeva se da se u ovom postupku poštuju i načela** blagovremenosti, efikasnosti, ekonomičnosti, nepristrasnosti i nezavisnosti. Sva načela su međusobno usaglašena, a njihov značaj je u tome što sprečavaju nastanak pravnih praznina u primeni Zakona u praksi.

Postupak počinje podnošenjem zahteva od strane dužnika ili jednog ili više poverilaca. PKS proverava ispunjenost uslova (da li na strani poverilaca postoje dve banke) i podobnost dužničko-poverilačkog odnosa za restrukturiranje (da li je u pitanju komercijalni dug), kao i da li su priloženi propisani dokumenti. Zatim kontaktira poverioce, dovodi ih u vezu s dužnikom, koordinira potrebne aktivnosti, po potrebi održava pripremne sastanke, forume, i organizuje postupak institucionalnog posredovanja. Tokom postupka PKS posreduje u pregovorima, kako bi bio zaključen prvo Ugovor o mirovanju dugovanja, a zatim i Ugovor o sporazumnom finansijskom restrukturiranju, posle čega strane u postupku sprovode mere finansijskog restrukturiranja i koriste propisane podsticaje, a dužnik nastavlja da održivo posluje i da uredno servisira poverioce. Postupak vode posrednici PKS, a tehničke poslove obavlja stručna služba.

Posredovanje mogu obavljati samo lica sa Liste posrednika koju odlukom utvrđuje predsednik PKS. Ideja PKS je da na Listi posrednika ne budu samo zaposleni u PKS, nego eksperti koji će svojim imenom i ugledom promovisati ovaj postupak i uticati na dužnike i poverioce da se odluče za posredovanje. Posrednici su lica koja ispunjavaju propisane uslove i koja su završila obuku prema programu PKS. Obuka se sastoji iz dva dela – petodnevne opšte obuke o medijaciji, prema programu Ministarstva, i posebne obuke o sporazumnom finansijskom restrukturiranju. Posrednika u pojedinoj stvari određuju PKS ili sporazumno strane u postupku.

Sto se troškova tiče, oni su utvrđeni odlukom PKS na koju je saglasnost dalo nadležno ministarstvo. Prilikom podnošenja zahteva, uplaćuje se taksa. Pored toga, svaka strana snosi svoje troškove (punomoćnika, stručnog savetnika, prevodioca), a zajedničke troškove postupka strane u postupku snose na jednake delove, osim ako se ne dogovore drugačije. Zajedničke troškove čine nagrada za rad posrednika i troškovi organizovanja posredovanja. Visina ovih troškova zavisi od vrednosti predmeta.

Iako je Zakon o sporazumnom finansijskom restrukturiranju donet u maju 2011. godine, primenjuje se praktično tek nešto više od godinu dana, jer se prvo čekalo na donošenje podzakonskih akata, a zatim je postojala duga blokada u odlučivanju Fonda za razvoj,

koji se javlja kao poverilac u većini postupaka. **Do sada je podneto 26 zahteva, a vođeno je 16 postupaka**, jer su se u 10 slučajeva dužnici prekasno javili. Zaključena su 4 ugovora o sporazumnom finansijskom restrukturiranju, 2 ugovora o mirovanju dugova i 4 bilateralna ugovora. Tokom 1 postupka dužnik otišao u stečaj, 1 dužnik je prešao na UPPR, a 1 postupak je neuspešno okončan. U toku je 5 postupka (2 ugovora o mirovanju dugova i 3 nova predmeta).

Na osnovu dosadašnjih iskustava u ovom postupku, može se konstatovati da privredni subjekti u Srbiji još uvek nemaju dovoljno informacija o samom postupku, kao ni o ulozi i nadležnostima PKS. S druge strane, ni **poverioci** – pre svega dobavljači, još uvek ne prepoznaju svoj interes i značaj ovog postupka i opstanka svojih dužnika. Čak ni **pravni zastupnici i advokati** privrednih društava nisu dovoljno edukovani o ovom postupku, pa ga ne vide kao pogodnost za svoje klijente, a ni za sebe, i zato ga ne preporučuju.

Očigledno je da je, kada se govori o privredi, neophodno raditi na podizanju svesti i nivoa znanja o sporazumnom finansijskom restrukturiranju, ali i o posredovanju uopšte, što se može postići samo ozbiljnom edukacijom svih aktera i potencijalnih učesnika, obukom posrednika, kao i intenzivnom promotivnom kampanjom. Zbog toga PKS, u saradnji sa međunarodnim konzorcijumom koji čine Partneri Srbija, Advokatska kancelarija Andrić, ADR centar iz Italije i EMA Global iz SAD, realizuje **projekat „Podrška primeni Zakona o sporazumnom finansijskom restrukturiranju privrednih društava”**, koji finansira Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD).

Zahvaljujući ovom projektu, razvijeće se ne samo posredovanje u postupku sporazumnog finansijskog restrukturiranja, nego i posredovanje u privredi uopšte, jer se to prepoznaje kao potreba i interes privrede. To je svakako pionirski posao u kome za sve ima mesta, i koji će biti uspešan samo ukoliko se napravi mreža institucija koje se bave posredovanjem i razvije međusobna saradnja. PKS je spremna za to, i otvorena za saradnju.

6.6. MOBING KAO VID KONFLIKTA U PREDUZEĆIMA

Ono što medijaciji polako otvara vrata radnih organizacija je najčešće mobing. To je patološka (neprijateljska i neetička) komunikacija na radnom mestu, koju sistematski upućuje jedna ili više osoba, uglavnom ka jednoj osobi. Ta osoba je, tokom mobinga, izložena psihičkom zlostavljanju i stavljena u bespomoćnu i bezizlaznu situaciju, gde je zadržana sredstvima konstantnih aktivnosti mobinga. Aktivnosti mobinga su veoma frekventne (barem jednom sedmično) i odigravaju se tokom dužeg vremenskog perioda (najmanje šest meseci). Zbog velike učestanosti i dugotrajnosti neprijateljskog ponašanja, ovo maltretiranje rezultuje velikom mentalnom, psihosomatskom i socijalnom patnjom. Mobing predstavlja vid destruktivnog konflikta i, prema mnogim pokazateljima, prisutan je i u svetu i kod nas.

Proces tranzicije u Srbiji i usporen privredni rast, koji je usledio posle višegodišnjih sankcija i ratnih dešavanja, iznedrili su i mnoge negativne pojave u društvu. Porastao je broj privatizovanih fabrika čiji su vlasnici, često, ljudi koji ulaze u posao sa jedinom kvalifikacijom da su dovoljno bogati da kupe preduzeće, ili pak stranci koji su našli način da uvećaju svoj profit eksploatacijom radnika (što je nedozvoljeno u njihovim zemljama). Privatizaciju u Srbiji uglavnom prate pompezne najave boljitka, otvaranja novih radnih mesta, često i uz državne subvencije. Takve informacije dobijaju termine u „udarnim vestima“, što stvara sliku da će se problemi, bar delom, rešiti. A onda svi zaborave na ta preduzeća, pojavljuju se nove vesti, sa novim vlasnicima i privatizovanim firmama. Nažalost, o nekim firmama se kasnije čuje - ne zbog proizvodnih rezultata - već zbog slučajeva zlostavljanja na radnom mestu. Ne treba zaboraviti ni „politikantski“ upliv u organizacije i način izbora zaposlenih u restruktuiranim preduzećima izmenjene vlasničke strukture.

Tranzicija je plodno tle za razvoj zlostavljanja na radu jer velika nezaposlenost, najveća u regionu, aktualizuje strah od gubitka radnog mesta. Napetost i tenzija u radnom okruženju, koje se stvaraju npr. pri kratkim rokovima za realizaciju zadataka, nejasnim nadležnostima, izostajanjem priznanja i učestalijim sankcijama i kažnjavanjima - smanjuju kapacitete pojedinca za konstruktivno rešavanje sukoba, a istovremeno

stvaraju plodno tle za razvoj mobinga. Takav rad pod psihičkom presijom ne samo da nije stimulativan već dovodi do hroničnog stresa i narušavanja zdravlja.

Mobing je nezvanično postao način rešavanja problema viška zaposlenih, a od prekobrojnih se očekuje da sami napuste posao, posle čega poslodavac nema nikakve obaveze prema radniku. Pored toga, izbacivanje sposobnih i stručnih radnika obezvređuje preduzeće, što je često krajnji cilj u procesu privatizacije. Psihološka tortura obuhvata zastrašivanje, menjanje radnog mesta, ponižavanje, preopterećenje i druge oblike nekad vrlo perfidnog zlostavljanja. Sa druge strane, pritisnuti teškim materijalnim stanjem i minimalnim šansama za pronalaženje drugog posla, zaposleni trpe torturu kako bi zadržali postojeće, često minimalne prihode⁶⁰.

6.6.1. Postupci i faze mobinga

Mobing najčešće započinje promenama u radnom okruženju koje vode konfliktima i narušenim međuljudskim odnosima. Mobing aktivnosti i sistematski napadi imaju za posledicu psihološke smetnje, kao i socijalnu izolaciju.

Hajnc Lejman ustanovio je četiri karakteristične faze mobinga⁶¹:

- Svakodnevni konflikt,
- Početak mobinga i psihološkog terora,
- Pogreške i zloupotreba koje čine odgovorni za upravljanje ljudskim resursima,
- Isključenje iz radne sredine.

Nešto detaljniji opis faza mobinga dao je Ege H., nemački istraživač na Bolonjskom fakultetu psihologije, koji je uočio šest faza mobinga⁶²:

- Faza ključnog događaja (nulta faza) – Ova faza podrazumeva izbor žrtve i usmeravanje konflikta prema njoj. Mogući uzrok najčešće je sukob među kolegama;

⁶⁰ Rezultati Galupovog istraživanja ukazuju da je strah od gubitka posla prisutan kod čak 60% ljudi u Srbiji, a strah od otkaza je pokretački mehanizam za maltretiranje na radnom mestu.

⁶¹ Leymann, H., „Mobing Enciclopaedia“, www.leymann.se pristupljeno 04.03.2014.

⁶² Prema Kostelić-Martić, A. *Mobing-psihičko maltretiranje na radnom mestu*, Školska knjiga Zagreb, 2005.str. 3/15

- Faza ciljanog početka mobinga – Raznim mobing aktivnostima žrtva se dovodi u neprijatnu situaciju, odnosno situaciju u kojoj se neprijatno oseća. Počinju prvi psihosomatski poremećaji, bekstva na bolovanje, osećanje inferiornosti.
- Faza „Žrtveni jarac“ – Osoba postaje „dežurni krivac“ za sve propuste u kolektivu;
- Faza borbe za opstanak – Žrtva izgara na poslu usled preopterećenosti. U ovoj fazi odgovorni za upravljanje ljudskim resursima negiraju problem žrtve mobinga, ili umanjuju postojeći problem, napadaju žrtvu zbog odlaska na bolovanje i slično.
- Faza razvijenog mobinga – Ozbiljno pogoršanje psihičkog i fizičkog zdravlja žrtve usled dugotrajnog terora.
- Faza isključenja iz radne sredine – Žrtva se povlači, daje otkaz, odlazi u prevremenu penziju, pokušava suicid, ili pak napada mobera.

Postoje dve vrste mobinga: vertikalni, od menadžera prema zaposlenom (koji se naziva i bosing) i horizontalni - koji nastaje kada menadžer koristi saveznike, saučesnike među kolegama zaposlenog. Dakle, u svakom slučaju glavni akter mobinga je direktor, šef, menadžer, tj. onaj koji ima formalnu vlast, odnosno formalnu moć.

Radna sredina u kojoj preovladava ovakvo ponašanje obično je takmičarska sredina sa kultom karijerizma, sa strogo hijerarhijskom strukturom, naglašenom brigom o ekonomskoj dobiti, umesto da bude sredina koja brine o međuljudskim odnosima, nedostatku međusobnog poštovanja, nedovoljno definisanim radnim ulogama i nedostatku profesionalnosti . Drugim rečima, nijedna faza životnog ciklusa preduzeća nije imuna na pojavu ovog vida nasilja na poslu, koje degradira radne kapacitete, zdravlje, dostojanstvo i profesionalizam zaposlenih. Pritisak u radnom okruženju – u vidu kratkih rokova, nejasnih podela odgovornosti, nedostatka priznanja za uspešnost u radu - nepovoljno utiče na sposobnosti osobe da rešava konflikt. Rizik nastajanja mobinga raste sa povećanjem pritiska na poslu.

Nasilničko ponašanje na radnom mestu često je povezano sa lošim menadžerskim stilovima, odnosno nedovoljnim prisustvom menadžmenta u sektorima. Mobing se pojavljuje tamo gde nema dobrog liderstva, odnosno gde je menadžment nesposoban i

nezainteresovan za proces rada.⁶³ Imajući u vidu često drastične posledice na psihičko i fizičko zdravlje žrtve mobinga, ali i troškove sudskih procesa koji uslede, jasno je da je najbolji način borbe protiv mobinga, kao i kod svake patologije - prevencija. Jedan od najznačajnijih vidova prevencije je kvalitetno kadrovanje, odnosno dobri kriterijumi u selekciji ljudstva za određene rukovodeće i liderske položaje.

Nekad je uznemiravanje na radnom mestu od strane poslodavca suptilno, a ponekad očigledno. Neki primeri: isključivanje ili izolovanje nekog iz određenih pogodnosti i mogućnosti, zastrašivanje, namerno ometanje zaposlenog u radu, davanje nemogućih rokova za izvršenje zadatka, uskraćivanje informacija - ili davanje pogrešnih, vikanje, upotreba vulgarnosti, neosnovane kritike i drugo. Posledice na zlostavljanog su različite: šok, bes, frustracija, povećana osetljivost i vulnerabilnost, problemi sa snom, gubitak apetita, napadi panike pri polasku na posao, glavobolja, slaba koncentracija, slaba motivacija i produktivnost.⁶⁴

6.6.2. Učestalost mobinga i njegove posledice

Psihička tortura na radnom mestu, prema mnogim istraživanjima, ima veoma ozbiljne posledice. Tako su profesorke Sara Trejsi, Panela Lutgen-Sandvik i Džes Alberts⁶⁵ ispitivale kako osobe koje su mete zlostavljanja doživljavaju svoje iskustvo i ustanovile da su njihove ispovesti zasićene metaforama tuče, fizičkog zlostavljanja i smrti. Tako je jedna osoba opisala da se oseća „osakaćeno“, da joj je „ubijen karakter“, dok su druge osobe koristile termine kao što su „prebijena“, „zlostavljana“, „slomljena“, „preplašena“ i slično. Sam proces maltretiranja je opisan alternativno, kao „igra ili borba“, „noćna

⁶³Ново истраживање Британског психолошког друштва потврдило је оно што већина радника дуго сумња: више од половине пословних менаџера има психопатске тенденције. Истраживање је показало да многи аспекти психопатског понашања, као што су манипулативне склоности, доприносе пословном успеху менаџера. Резултати су показали да већина менаџера, иако су самоуверени и елоквентни, пате од недостатка емпатије, себични су и непредвидиви.

⁶⁴ Emotional Abuse in the Workplace Hostile Work Environments Created by Employers Causes Undue Stress karen-stephenson.suite101.com/emotional-ab... Oct 18, 2008

⁶⁵ Sarah J. Tracy, Pamela Lutgen-Sandvik, and Jess K. Alberts Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying *Management Communication Quarterly* November 2006 20: 148-185, doi:10.1177/0893318906291980
The communicative cycle of employee emotional abuse Pamela Lutgen-Sandvik *Management Communication Quarterly* : *McQ*; May 2003; 16, 4;

mora“, „mučenje vodom“, a kad opisuju sebe, žrtve koriste termine kakvi su: rob, životinja, zatvorenik, zlostavljano dete i slično.

Dakle, mobing je pojava, ili konflikt koji se javlja u svim fazama životnog ciklusa preduzeća, ali, nažalost, i u svim zemljama, u manjoj ili većoj meri. Stoga i ne čudi da su u mnogim zemljama provedena brojna istraživanja koja se bave zastupljenošću ove pojave, njenim posledicama i načinom njenog iskorenjivanja. Prvo veliko istraživanje, objavljeno 2000. godine (Third European Survey on Working Conditions, Dublin, Ireland, 2000.)⁶⁶, provedeno je na 21 500 zaposlenih u zemljama članicama Evropske unije i dobijeni su ovi rezultati:

- 2% (3 000 000 radnika u EU) bilo je meta fizičkog nasilja od osoba na radnom mestu,
- 4% (6 000 000 radnika u EU) bilo je meta fizičkog nasilja od osoba van radnog mesta,
- 2% (3 000 000 radnika u EU) bilo je meta seksualnog nasilja,
- 9% radnika bilo je meta nekog oblika mobinga (što je oko 13 000 000 radnika u EU).

Koliko je ozbiljan ovaj problem govori i činjenica da je rezolucijom od 3. juna 2002. godine Savet Evropske unije naložio svojim članicama da, sa ciljem dostizanja dobrih uslova na radu, moraju da:

- Smanje broj slučajeva povreda na radu i bolesti na radu,
- Budu u obavezi da se naročito posvete prevenciji oboljevanja zaposlenih, posebno u radnim sredinama gde su zaposleni izloženi riziku zbog otežanih uslova rada,
- Budu angažovani na suzbijanju stresa i maltretiranja na poslu, kao i suzbijanju rizika od zloupotreba i zavisnosti od alkohola, droga i medikamenata,
- Preduzimaju mere da se promeni organizaciona kultura, uz toleranciju etničkih i kulturnih razlika, kao i mere posebne zaštite starijih zaposlenih i mladih radnika.

⁶⁶ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2000). *Third European Survey on Working Conditions*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Ova je direktiva obavezujuća za sve članice Unije i za sve vrste radnog organizovanja, bez obzira na to da li se radi o državnom ili privatnom sektoru.

Na listi zemalja u kojima su radnici najugroženiji vode V. Britanija, Holandija i Finska, a slede Švedska, Francuska i Irska. Kada su se EU priključile nove članice, videlo se da i u njima postoji mobing: najviše u Litvaniji, Češkoj i Slovačkoj.⁶⁷

Pomoć, koja se zlostavljenim radnicima može ukazati, svakako su informativni razgovori, organizovanje grupa za samopoć, uređenje unutar preduzeća, mesta za pritužbe, stvaranje atmosfere poverenja i svesti da su svi jedan tim, obezbeđenje da se unutar preduzeća rešavaju konflikti itd.

Neka istraživanja ukazuju da je mobing u našoj sredini znatno rasprostranjeniji nego u drugim zemljama u kojima je istraživano⁶⁸. Iako je ova pojava kod nas već dugo prisutna, o njoj se nije mnogo govorilo, a pogotovo nije sankcionisana. Stanje je pogoršano tzv. tranzicijom, jer mnogi radnici (u strahu da će ostati bez posla) izbegavaju da se suprotstave bilo kojoj vrsti maltretiranja na poslu. Mobing je znatno manje prisutan u zemljama u kojima se on prati i veoma oštro sankcioniše – od novčane kazne do kazne zatvorom (u Francuskoj). Savez samostalnih sindikata Srbije je, povodom Svetskog dana za dostojanstven rad, proveo istraživanje o maltretiranju na radu u kome je, od 1.998 ispitanika, 24 odsto izjavilo da je izloženo maltretiranju na radu u poslednjih šest meseci.⁶⁹ Savez samostalnih sindikata Srbije istraživanje je proveo uz podršku Instituta za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, a uzorak je uključivao oko 2000 ispitanika oba pola, zaposlenih u javnom i privatnom sektoru, u različitim radnim organizacijama, a uključivši i ispitanike sa jednim mesecom radnog staža, kao i one sa više od 40 godina radnog staža. Posebno zabrinjava podatak da se najveći broj, čak 60,8 odsto, onih koji tvrde da su trpeli maltretiranje - nisu obratili nikome za pomoć, jer su se plašili posledica i smatrali da ne postoje mehanizmi zaštite od maltretiranja.

⁶⁷ Prema podacima udruženja STOP MOBING mobing.rs 17.11.2012

⁶⁸ Podaci i istraživanje dr sci Mirjane Vuksanovic, klinickog psihologa DZ Palilula, Medicina rada na 135 ispitanika oba pola

⁶⁹ www.blic.rs/tag/11214/Mobing pristupljeno 30.10.2012.

Prema nalazima dr sci Mirjane Vuksanović, mobing se provodi u svim područjima rada i na svim nivoima zaposlenih. Zaposleni muškarci su izloženi isključivo vertikalnom mobingu, koji provode rukovodioci nad svojim potčinjenima. Žene su izložene i vertikalnom i horizontalnom mobingu. Deo žena trpi isključivo horizontalni mobing, proveden međusobno, na istom nivou hijerarhijske lestvice. Mobingu su podjednako izloženi i mlađi i stariji, sa većim ili manjim radnim stažom, bez obzira na dostignuti nivo obrazovanja i bez obzira na bračno stanje. Među ženama, vertikalnom mobingu su izloženije žene koje su mlađe, bez kvalifikacija, neudate i one sa više od deset godina radnog staža

Istraživanje je obavila i Dragana Vlajnić, psiholog, Medicina rada DZ Rakovica. Uzorak njenog ispitivanja je 396 ispitanika. Prema rezultatima istraživanja, 11,6% do 69,2% od ukupnog broja ispitanika iskusilo je neki oblik mobinga. I istraživanje Dragane Vlajnić pokazuje ugroženost svih kategorija, ali neke kategorije su ugroženije u pojedinim vidovima mobinga. Najugroženije kategorije u istraživanju su **žene, visoko obrazovani i zaposleni u privatnim preduzećima**. Oni, u najvećem broju, trpe nepravedne kritike, posebno od kolega, rad im je stalno obezvređivan, najčešće su „dežurni krivci” i oni su ti koji u najvećem broju svoju radnu sredinu procenjuju kao preteću u smislu zlostavljanja. Postojanje zlostavljanja u njihovoj radnoj sredini percipira 34,1% ispitanika, a na neka od pitanja koja ispituju posebne vidove mobinga – mnogo veći broj daje potvrđan odgovor (do 69,2%). Ovo tumačimo neinformisanošću ljudi i njihovom neznanju da definišu određeni oblik ponašanja kao zlostavljanje.

Nestajanje starog sistema zapošljavanja, koji se baziralo na dugoročnom zapošljavanju i socijalnoj sigurnosti, povećanje nezaposlenosti i nestajanje stabilnih i sigurnih poslova dovelo je do povećanja učestalosti mobinga. Učestale organizacije rada, najčešće, za posledicu imaju smanjivanje organizacije, odnosno otpuštanje velikog broja radnika – kako bi organizacija ostala konkurentna na tržištu. Tako se javlja i strateški mobing, odnosno, serijski mobing jednog po jednog radnika, dok se firma ne oslobodi viška radne snage.

6.6.3. Medijacija u slučajevima mobinga i zlostavljanja na radu

Ono što se može zaključiti o mobingu je i to da je sve veći broj ljudi izložen ovakvom vidu maltretiranja i stavljen u trajniju konfliktnu situaciju, iz koje izlaz nije lak. Neke organizacije, iako posедуju pravilnike protiv ovakvih postupaka, ili pravilnike ne provode ili ne znaju da ih provedu, a moguće je i da jednostavno nemaju vremena za to. Tu su i „organizacioni okidači“ koji će voditi do konflikata i mobinga: smanjenje broj zaposlenih, promene u menadžmentu, promene sastava radnih grupa i slično. Radnici koji bi i imali hrabrosti da pokrenu tužbu zbog zlostavljanja, ili bi mogli da ukažu na mobing ovlašćenim licima i organima koji su zaduženi za njegovo sprečavanje, često nemaju poverenja da će im bilo ko iz organizacije pomoći. Naprotiv, dominira strah da bi time samo povećali pritisak i intenzivirali šikaniranje koje trpe. Čest slučaj je i ignorisanje (nereagovanje) poslodavca na ovakve prijave. Ne treba zanemariti i činjenicu da veliki broj radnika ne zna šta je mobing, ne zna da zakon štiti radnike od nasilja na poslu, a mnogi misle da su neke mobing aktivnosti deo politike organizacije u kojoj rade, odnosno deo radne kulture.

S druge strane, odštetni zahtevi u ovakvim tužbama nisu zanemarljivi⁷⁰. Danas, kad je veoma značajan imidž u poslovnom svetu, ovakve tužbe izazivaju negativan publicitet u javnosti.

Medijacija je nešto što je za obe strane prihvatljivije od sudskog procesa, posebno zato što medijator, kao treća strana - „nezavisna“ od organizacije gde se mobing dešava, ima kredibilitet i kod žrtve mobinga.

Medijatori se mogu angažovati u rešavanju sporova kod različitih vrsta mobinga i zlostavljanja na radnom mestu:

- Kada pretpostavljeni zlostavlja jednog ili više radnika, dok ne uništi čitavu grupu (strateški mobing)⁷¹, ili grupa podređenih radnika zlostavlja jednog pretpostavljenog

⁷⁰ Zbog izloženosti strateškom mobingu koji se dešavao do 1998. godine radnici železare ILVA u Italiji dobili su višemilionsku odštetu.

- U slučajevima mobinga između radnika koji su u jednakom položaju u hijerarhijskoj organizaciji. Osećaj ugoženosti, ljubomora i zavist mogu podstaknuti želju da se elimiše neki kolega (doskorašnji prijatelj), naročito ako postoji uslov da njegova eliminacija vodi napretku u karijeri, ili se u čitavoj grupi radnika (zbog unutrašnjih problema, napetosti i ljubomore) može izabrati jedan radnik - „žrtva“ na kojem će dokazivati da su snažniji i sposobniji.
- U slučajevima seksualnog uznemiravanja,
- U slučajevima diskriminacije prema bilo kom osnovu.

⁷¹ Mobing je jedan od načina da se višak zaposlenih dovede u situaciju da svojevolljno napusti posao, čime se novi vlasnik oslobađa svih zakonskih obaveza koje bi imao prema tim radnicima.

7. ISTRAŽIVANJE, ANALZA I PRIKAZ REZULTATA

OPIS UZORKA

Uzorak je prilagođen cilju istraživanja i sačinjava ga 125 ispitanika koji su iz različitih delatnosti, pa se može smatrati da je reprezentativan za ovu temu istraživanja. S obzirom na temu istraživanja, uzorak je prilagođen tako da prikaže osnovne uzroke konflikta na koje nailaze preduzeća u toku realizacije svojih programa i ciljeva. Pri tome, posmatrana je promena izvora konflikata u zavisnosti od životne etape preduzeća. Istraživan je i način rešavanja konflikta.

Istraživanje je realizovano tokom septembra i oktobra 2012. godine. Obuhvata više gradova sa područja Republike Srbije.

Tabela 7.1. prikazuje srednje vrednosti ispitanika prema starosti, obrazovanju, stažu, dužini staža u posmatranoj firmi, vrsti zaposlenja.

Prosečna starost ispitanika je između 40 i 50 godina, prosečno obrazovanje je srednja škola, prosečan staž je od 10-20 godina (od toga je, prosečno, nešto preko 10 godina u posmatranoj firmi), a zaposleni su, u proseku, u stalnom radnom odnosu.

Tabela 7.1. Srednja vrednost karakteristika ispitanika

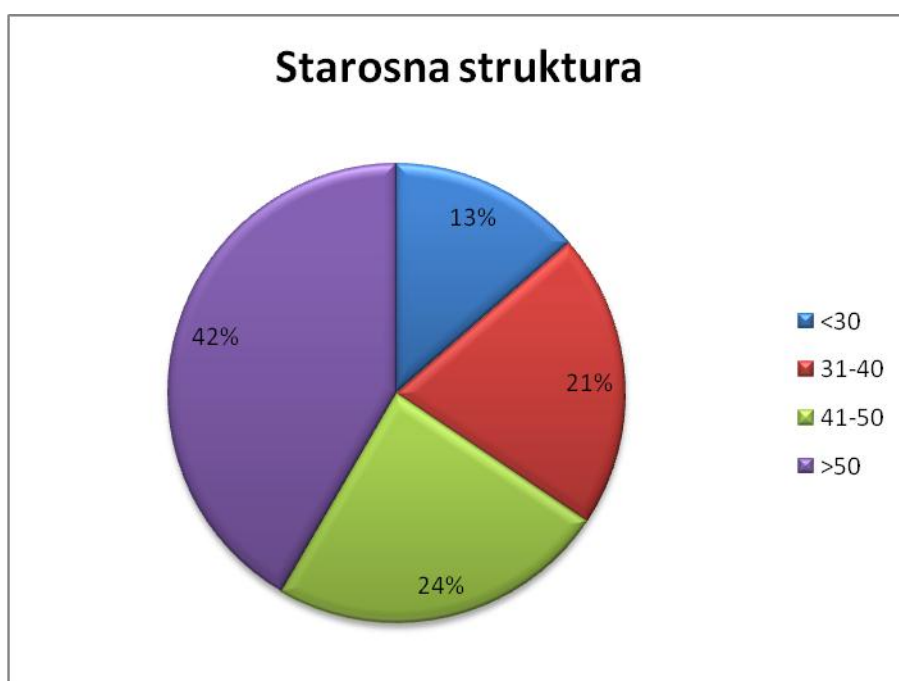
		Starost	Obrazovanje	Stož	U firmi	Zaposlenje
N	Valid	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,94	3,14	3,11	2,28	1,34
Std. Deviation		1,083	1,281	1,206	1,348	,659
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		4	5	4	4	3

Tabela 7.2. i slika 7.1. prikazuju starosnu strukturu ispitanika⁷². Pokazuje da je 13% ispitanika mlađe od 30 godina, 21% između 31 i 40 godina, 24% između 41 i 50 godina i 42% preko 50 godina.

⁷² Kroz tabelarne i slikovite prikaze moguće je da se jave neznatne razlike u procentima i brojevima. To je iz razloga funkcija programa koji vrši izradu navedenih grafikona i tabela. Te neznatne razlike nemaju nikakav uticaj na statističke podatke i prikaz rezultata istraživanja.

Tabela 7.2. Starosna struktura zaposlenih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	13	13	13,6
2	26	21	21	34,4
3	30	24	24	58,4
4	52	42	42	100,0
Total	125	100	100	

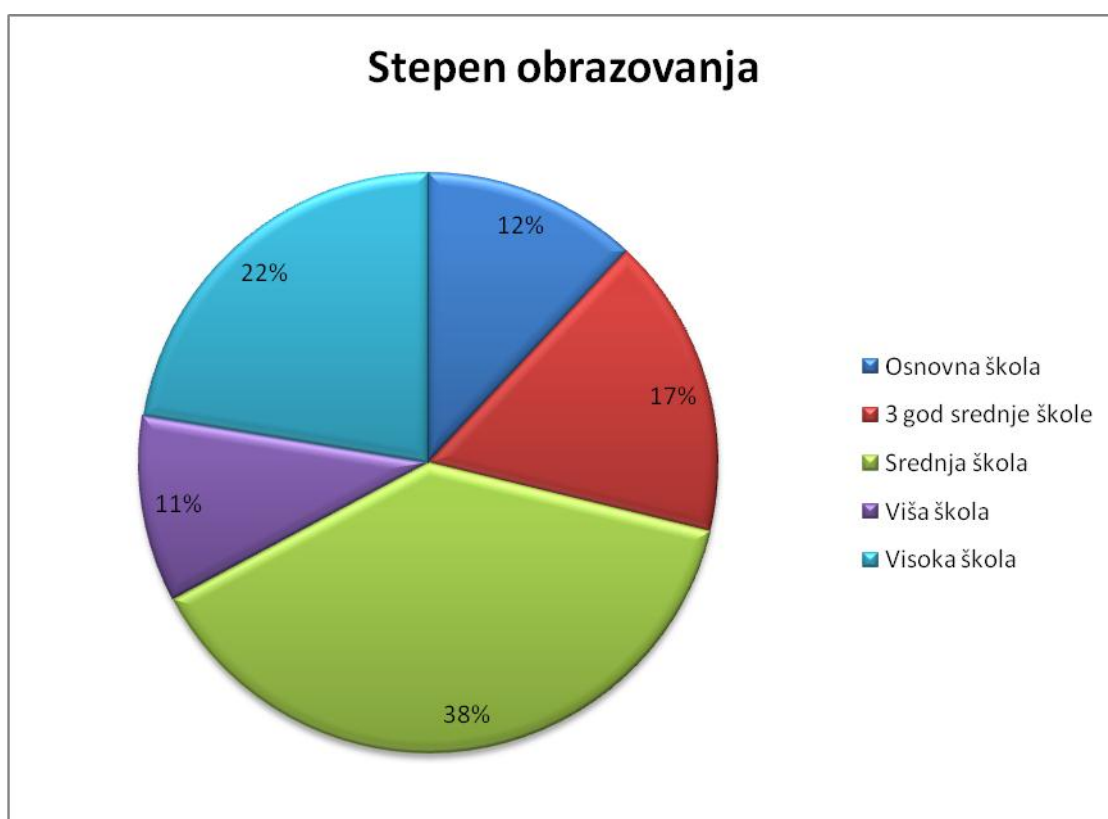


Slika 7.1. Starosna struktura zaposlenih

Tabela 7.3. i slika 7.2. prikazuju obrazovnu strukturu ispitanika. Može se videti da 12% ispitanika ima samo osnovnu školu, 17%- trogodišnju srednju školu, 38%-srednju školu, 11% -višu školu, dok visoku školu ima 22% ispitanika.

Tabela 7.3. Obrazovanje zaposlenih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	12	12	12,0
2	21	17	17	28,8
3	48	38	38	67,2
4	13	11	11	77,6
5	28	22	22	100,0
Total	125	100,0	100,0	



Slika 5.5.2. Stepen obrazovanja zaposlenih

Tabela 7.4. i slika 7.3. prikazuju staž zaposlenih. Predočeno je da 19% ispitanika ima manje od 5 godina radnog staža, 10% ispitanika ima između 6 i 10 godina radnog staža,

12% ispitanika ima između 11 i 20 godina radnog staža, a 59% ispitanika ima preko 20 godina radnog staža.

Tabela 7.4. Staž zaposlenih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	24	19	19	19,2
2	12	10	10	28,8
3	15	12	12	40,8
4	74	59	59	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Slika 7.3. Dužina radnog staža

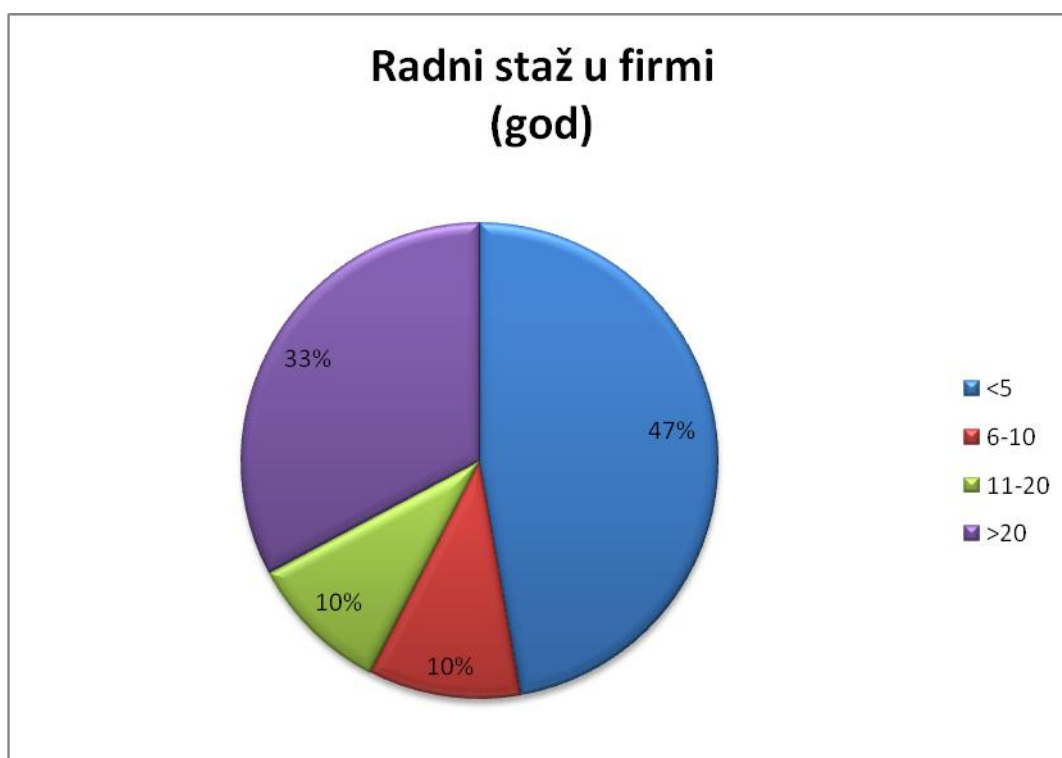


Tabela 7.5. i slika 7.4. prikazuju staž zaposlenih u firmi u kojoj se trenutno nalaze. Vidljivo je da 47,2% ispitanika ima manje od 5 godina radnog staža, oko 10,4% ispitanika ima između 6 i 10 godina radnog staža, 9,6% ispitanika ima između 11 i 20 godina radnog staža, a 32,8% ispitanika ima preko 20 godina radnog staža.

Tabela 7.5. Staž zaposlenih u trenutnoj firmi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	59	47,2	47,2	47,2
2	13	10,4	10,4	57,6
3	12	9,6	9,6	67,2
4	41	32,8	32,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Poređenje ukupnog radnog staža i staža u trenutnoj firmi, pokazuje da je veći broj ispitanika menjao radnu organizaciju.

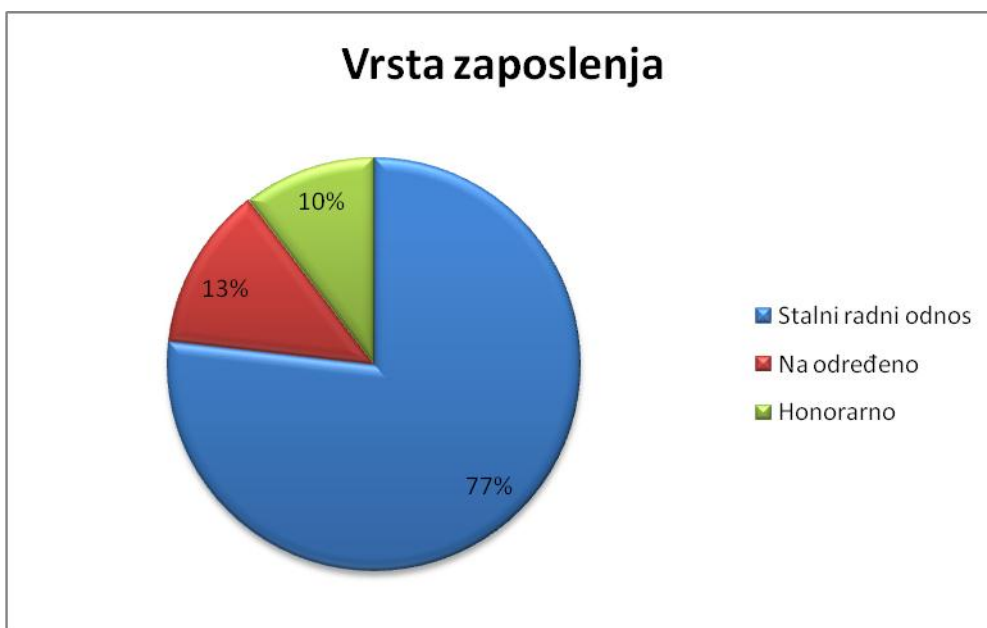


Slika 7.4. Staž zaposlenih u trenutnoj firmi

Tabela 7.6. i slika 7.5. prikazuju vrstu zasnovanog radnog odnosa. Može se videti da 77% ispitanika ima stalan radni odnos, 12,8% ispitanika je zaposleno na određeno vreme, dok je 10% ispitanika zaposleno u svojstvu honorarnog radnika.

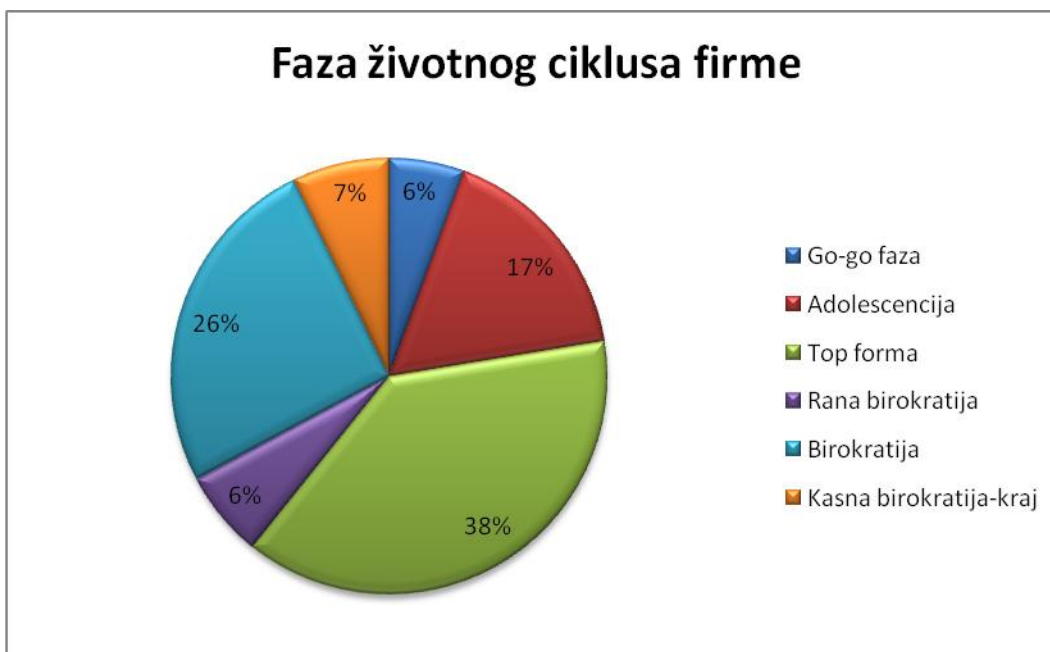
Tabela 7.6. Vrsta zasnovanog radnog odnosa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	96	76,8	76,8	76,8
2	16	12,8	12,8	89,6
3	13	10,4	10,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	



Slika 7.5. Vrsta zasnovanog radnog odnosa

Slika 7.6. i tabela 7.7. prikazuju broj ispitanika prema fazama životnog ciklusa firmi. Može se videti da 6% ispitanika radi u firmi koja je u takozvanoj go-go fazi, 17% ispitanika radi u firmi koja je u fazi adolescencije, 38% ispitanika radi u firmi koja je u top-formi, 6% je iz firme u fazi rane birokratije, 28% je iz firme u fazi birokratije i 7% ispitanika radi u firmi koja je u poslednjoj fazi životnog ciklusa (kasna birokratija).



Slika 7.6. Faza životnog ciklusa firme

Može se videti da je najveći broj ispitanika zaposlen u firmi koja je u top-formi.

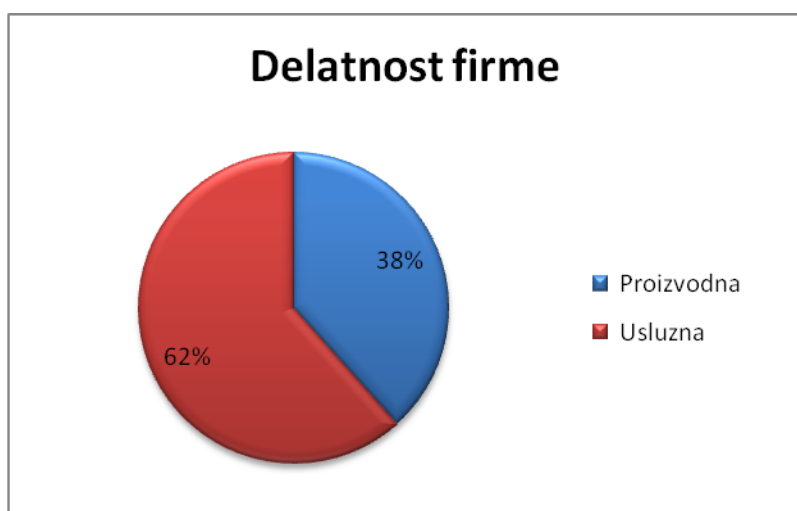
Tabela 7.7. Faza životnog ciklusa firme

		Faza			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	5,6	5,6	5,6
	2	21	16,8	16,8	22,4
	3	48	38,4	38,4	60,8
	4	8	6,4	6,4	67,2
	5	32	25,6	25,6	92,8
	6	9	7,2	7,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

U tabeli 7.8. i slici 7.7. je prikazano da 38% ispitanika radi u administrativnim/uslužnim delatnostima, dok je 62% ispitanika iz proizvodnih organizacija.

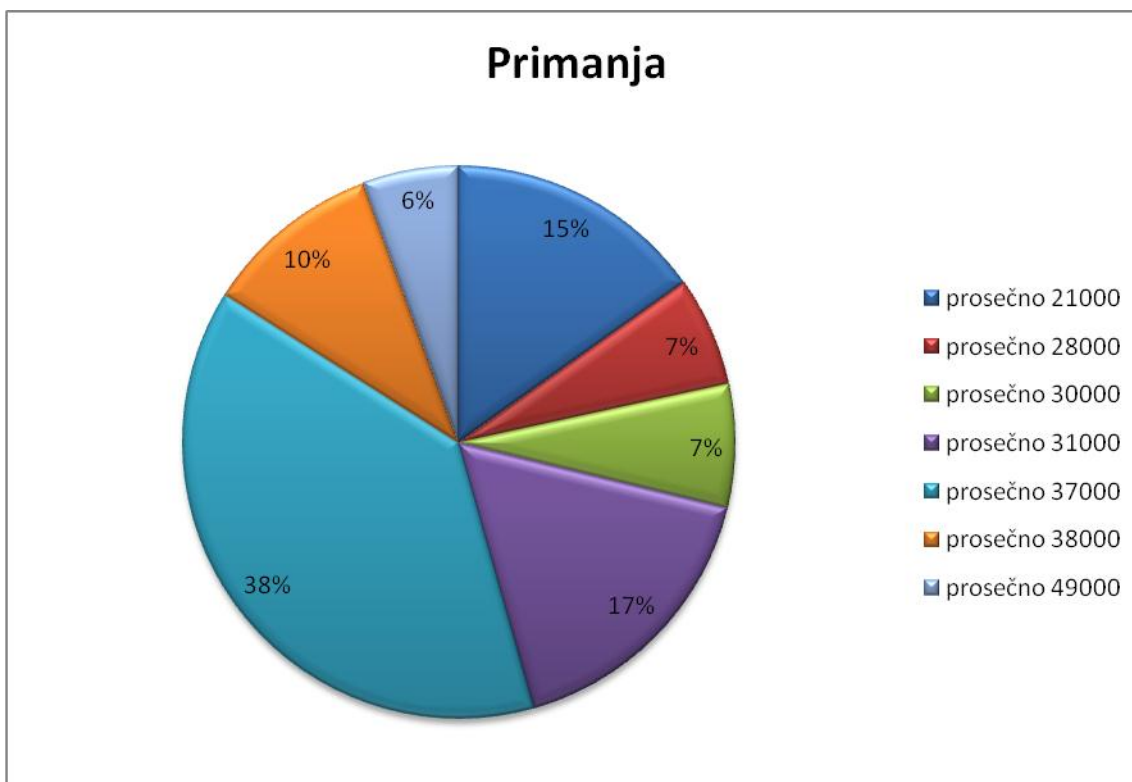
Tabela 7.8. Delatnost firme

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	48	38,4	38,4	38,4
2	77	61,6	61,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	



Slika 7.7. Delatnost firme

Slika 7.8. i tabela 7.9. prikazuju procenat ispitanika prema prosečnim platama firmi u kojima rade. Može se videti da je 15% ispitanika iz firme koja ima prosečnu platu 21000 din., 7% iz firme čija je prosečna zarada 28000 din., 7% iz firme čija je prosečna zarada 30000 din., 17% iz firme čija je prosečna zarada 37000 din., 10% iz firme čija je prosečna zarada 38000 din. i 38% iz firme čija je prosečna zarada 49000 din.



Slika 7.8. Primanja zaposlenih

Tabela 7.9. Primanja zaposlenih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	19	15,2	15,2	15,2
2	8	6,4	6,4	21,6
3	9	7,2	7,2	28,8
4	21	16,8	16,8	45,6
5	48	38,4	38,4	84,0
6	13	10,4	10,4	94,4
7	7	5,6	5,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Slika 7.9. i tabela 7.10. prikazuju procentualni broj ispitanika u firmama sa različitim vlasništvom. Tako je 64% zaposleno u akcionarskim društvima, 17% u firmama u državnoj svojini, a 19% u firmama koje su organizovane kao društvo sa ograničenom odgovornošću.



Slika 7.9. Vlasnik firme

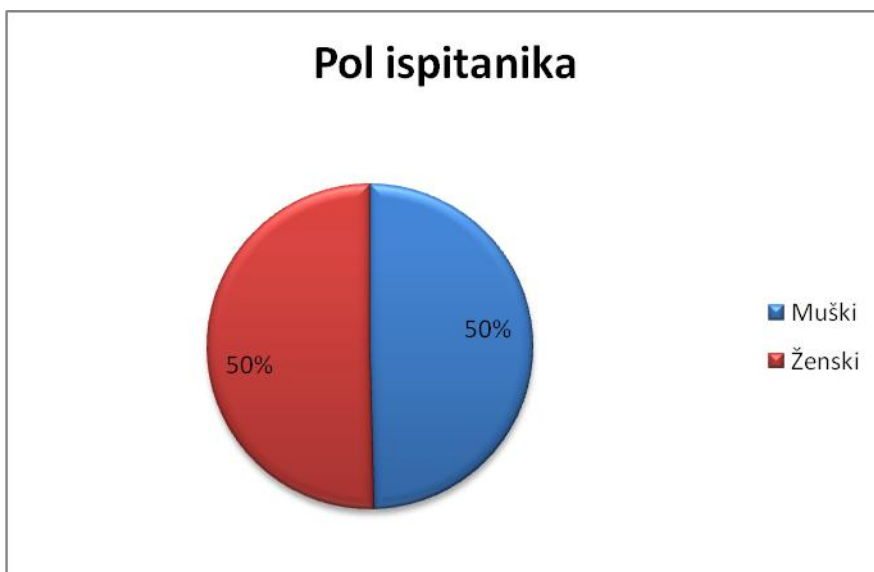
Tabela 7.10. Vlasnik firme

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	80	64,0	64,0	64,0
2	21	16,8	16,8	80,8
3	24	19,2	19,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Slika 7.10. i tabela 7.11. prikazuju da je približno jednak broj ispitanika ženskog i muškog pola.

Tabela 7.11. Pol

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	62	49,6	49,6	49,6
2	63	50,4	50,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	



Slika 7.10. Pol

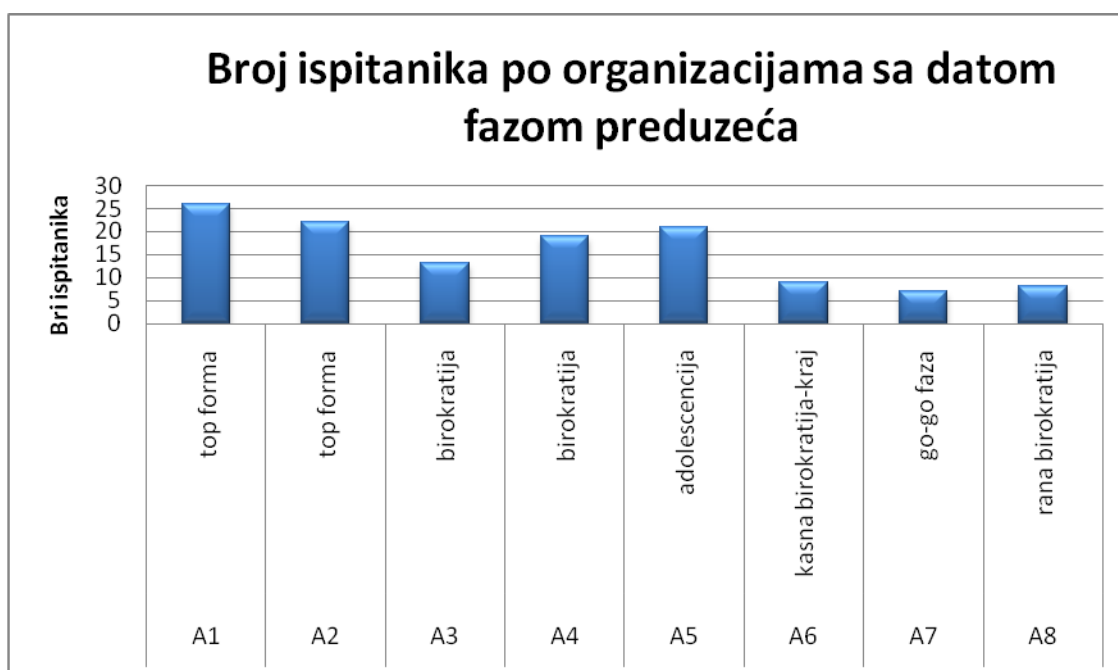
Slika 7.11. prikazuje broj ispitanika u pojedinim radnim organizacijama. Pokazuje da je 21% ispitanika iz radne organizacije A1, 18% ispitanika iz radne organizacije A2, 10% ispitanika iz radne organizacije A3, 15% ispitanika iz radne organizacije A4, 17% ispitanika iz radne organizacije A5, 7% ispitanika iz radne organizacije A6, 6% ispitanika iz radne organizacije A7 i 6% ispitanika iz radne organizacije A8.



Slika 7.11. Broj ispitanika po radnim organizacijama

Tabela 7.12. prikazuje broj ispitanika prema radnim organizacijama i fazama njihovog životnog ciklusa. Najveći broj ispitanika radi u radnim organizacijama A1 i A2 koje se nalaze u top-formi. Takođe, dve radne organizacije su u kasnijoj fazi životnog ciklusa, fazi birokratije, A3 i A4. Po jedna organizacija iz istraživanja je u go-go fazi, A7, fazi adolescencije, A5, fazi rane birokratije, A8 i fazi kasne birokratije, A6.

Tabela 7.12. Raspodela ispitanika po organizacijama sad atom fazom preduzeća



7.1. SPROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA U REALNIM USLOVIMA

7.1.1. Istraživanje realnih uslova

Kroz vezu nezavisnih i zavisnih promenljivih, pokušali smo da osvetlimo atmosferu i realne uslove u kojima je istraživanje provedeno. Tabela 7.1.1.1. i dijagram 7.1.1.1. pokazuju odnos nezavisne promenljive primanja i zadovoljstva odnosima u organizaciji:

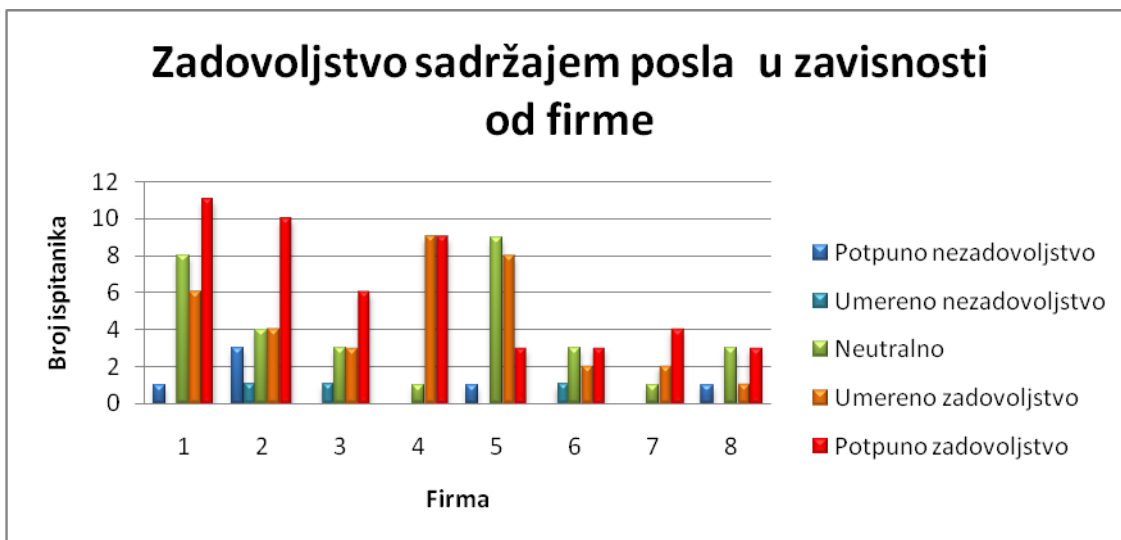
Tabela 7.1.1.1. Veza primanja i zadovoljstva odnosima u preduzeću

		Odnosi					Total
		1	2	3	4	5	
Primanja	1	0	0	2	7	10	19
	2	0	0	0	3	5	8
	3	0	0	2	2	5	9
	4	0	0	3	9	9	21
	5	3	0	10	12	23	48
	6	0	1	4	4	4	13
	7	0	0	0	2	5	7
Total		3	1	21	39	61	125



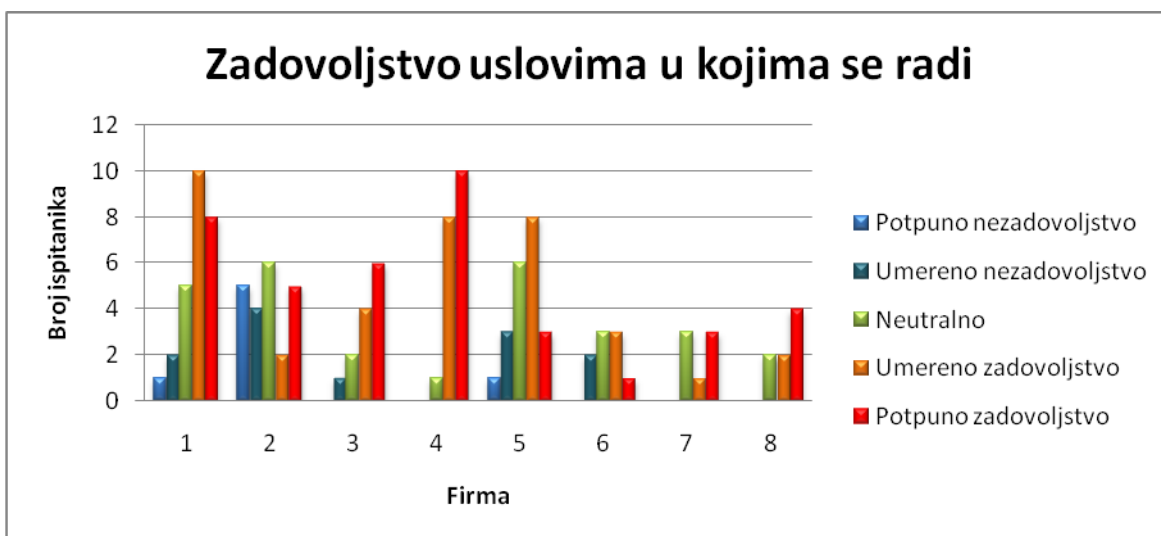
Slika 7.1.1.1. Zadovoljstvo poslom u odnosu na primanja

Slika 7.1.1.2. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva sadržajem posla koji se obavlja od nezadovoljstva do potpunog zadovoljstva u zavisnosti od firme. Može se videti da zadovoljstvo poslom zavisi od firme i najveće je u firmama pod rednim brojem 1, 2 i 4.



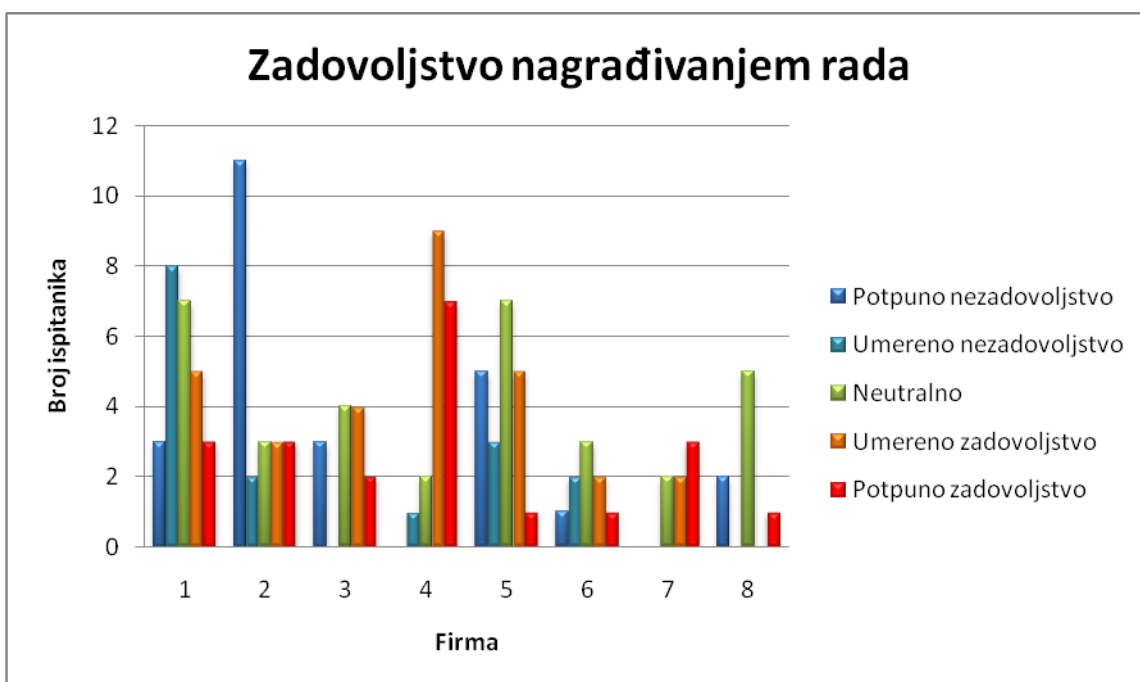
Slika 7.1.1.2. Klaster dijagram zadovoljstva poslom u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.3. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva uslovima rada, od nezadovoljstva do potpunog zadovoljstva - u zavisnosti od firme. Vidljivo je da zadovoljstvo poslom zavisi od firme i najveće je u firmama pod rednim brojem 4, 1, 3, a najmanje u firmama pod rednim brojem 2 i 5.



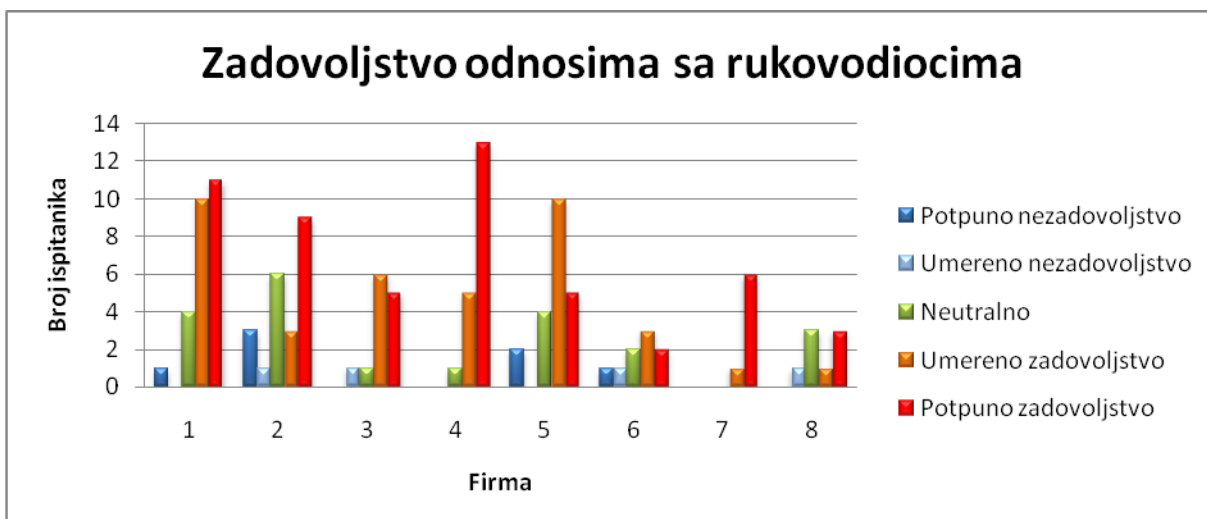
Slika 7.1.1.3. Klaster dijagram zadovoljstva uslovima posla u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.4. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva nagrađivanjem od nezadovoljstva do potpunog zadovoljstva, u zavisnosti od firme. Može se videti da zadovoljstvo poslom zavisi od firme i najveće je u firmi pod rednim brojem 4, a najmanje u firmama pod rednim brojem 2 i 5.



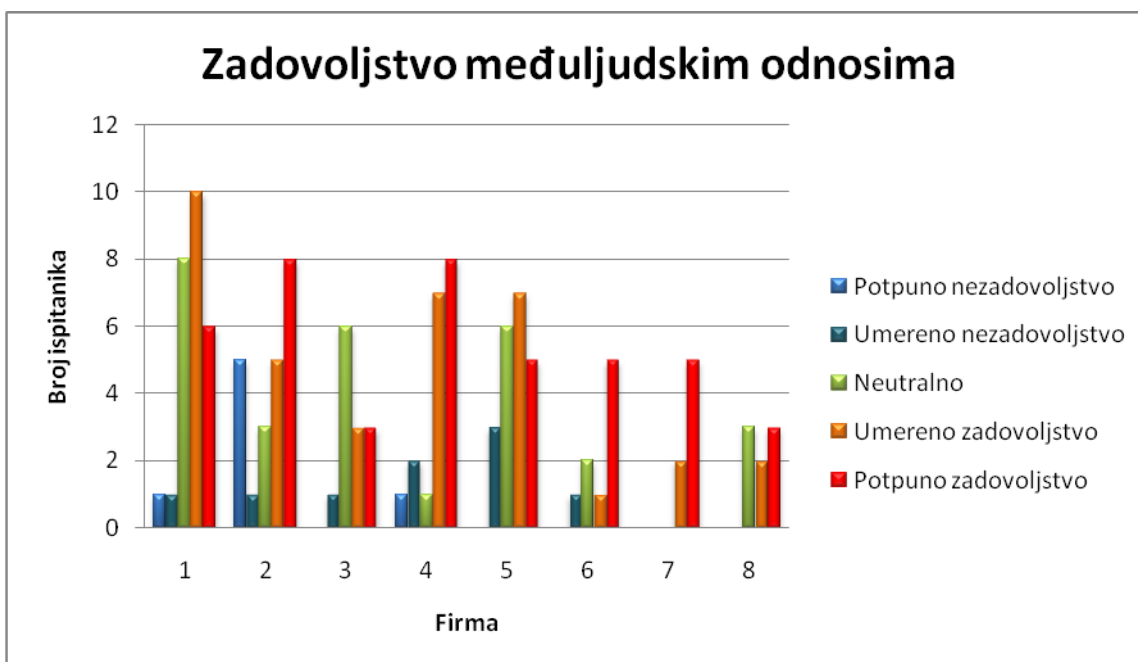
Slika 7.1.1.4. Klaster dijagram zadovoljstva nagrađivanjem u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.5. prikazuje klaster dijagram, zadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima, od nezadovoljstva do potpunog zadovoljstva, u zavisnosti od firme. Može se videti da zadovoljstvo poslom zavisi od firme i da u svim firmama imamo ispitanike, koji su potpuno zadovoljni odnosima sa rukovodiocima. Potpuno nezadovoljstvo postoji u firmama pod rednim brojem 2, 5, 1 i 6. Najveće zadovoljstvo je iskazano u firmama pod rednim brojem 4, 1 i 2.



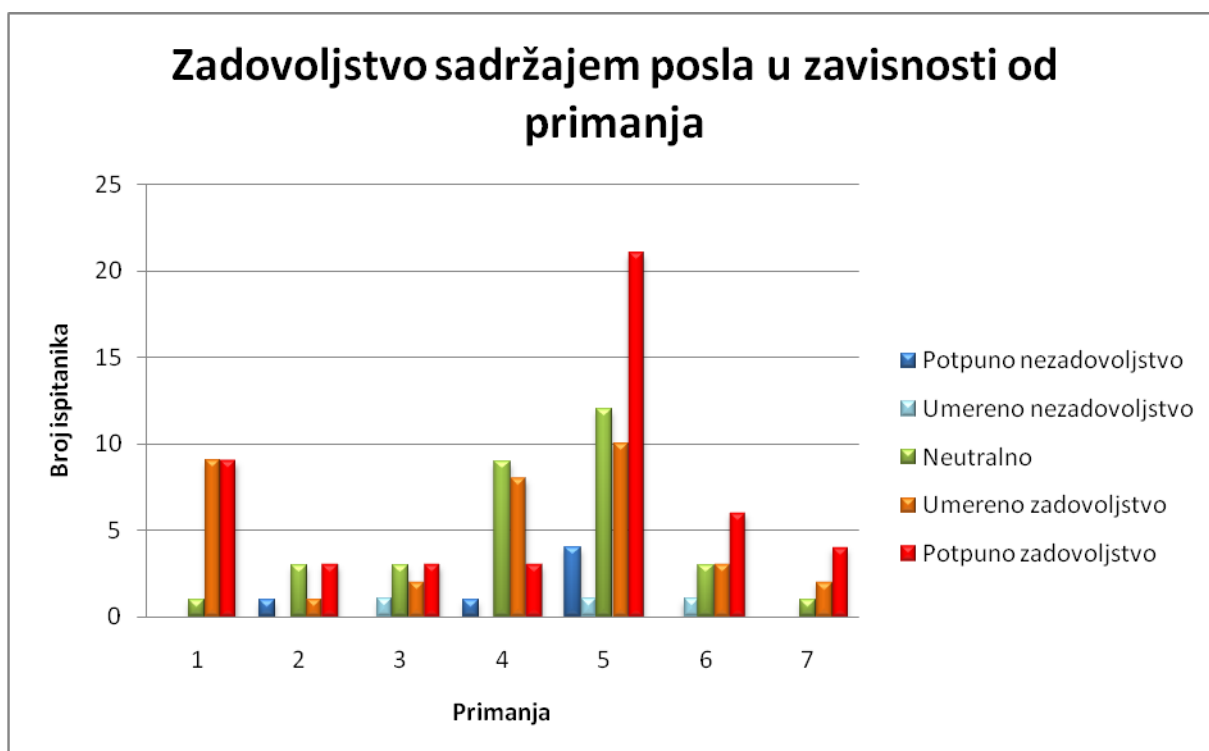
Slika 7.1.1.5. Klaster dijagram zadovoljstva odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.6. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima, od nezadovoljstva do potpunog zadovoljstva, u zavisnosti od firme. Može se videti da zadovoljstvo poslom zavisi od firme. U firmama 7 i 8 uopšte nema nezadovoljstva međuljudskim odnosima, dok u ostalih šest firmi ono postoji. Najveće zadovoljstvo je iskazano u firmama pod rednim brojem 4, 2 i 1.



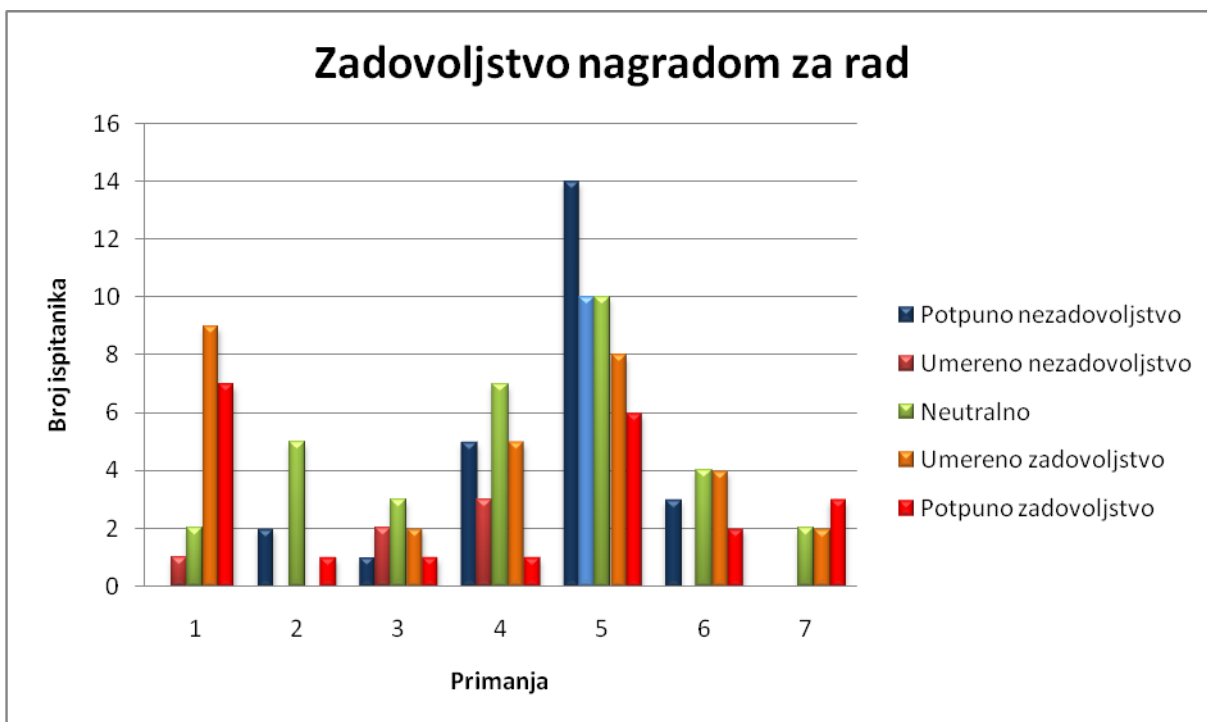
Slika 7.1.1.6. Klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.7. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva sadržajem posla, od nezadovoljstva do potpunog zadovoljstva, u zavisnosti od primanja. Zadovoljstvo poslom zavisi od primanja i najveće zadovoljstvo sadržajem posla je u firmi u kojoj su prosečna primanja iznad srednje vrednosti (5, a raspon je od 1 do 7). Interesantno je da potpuno nezadovoljstvo sadržajem posla nije evidentirano za najmanja i najveća prosečna primanja.



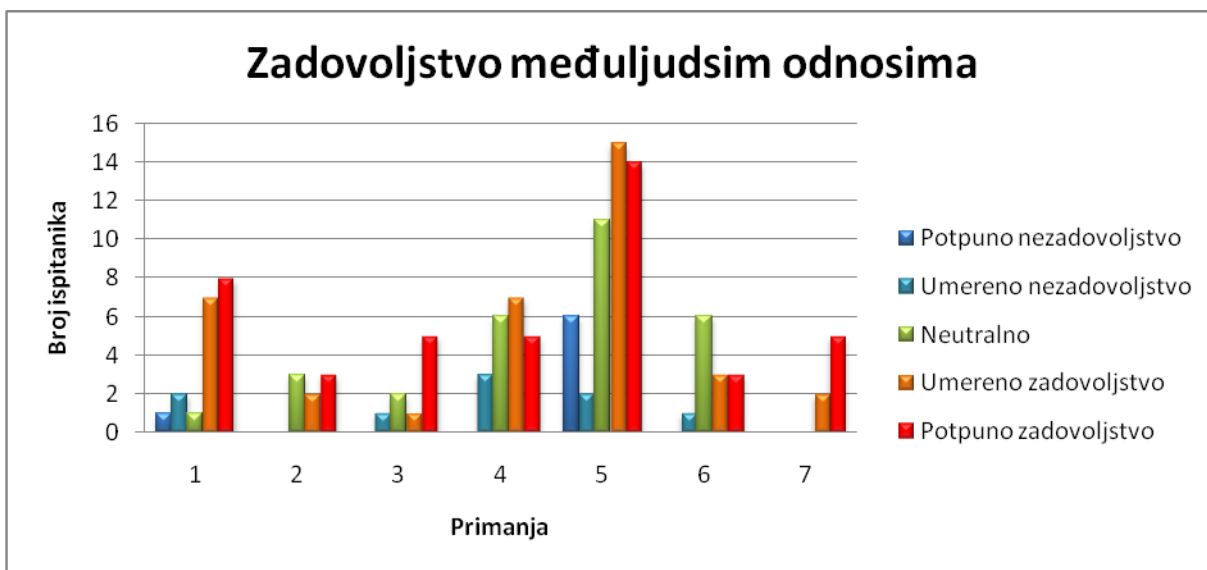
Slika 7.1.1.7. Klaster dijagram zadovoljstva sadržajem posla u zavisnosti od primanja

Slika 7.1.1.8. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva nagrađivanjem, od nezadovoljstva do potpunog zadovoljstva, u zavisnosti od primanja. Može se videti da zadovoljstvo poslom zavisi od primanja i najveće nezadovoljstvo nagradom za rad je u firmi u kojoj su prosečna primanja iznad srednje vrednosti (5, a raspon je od 1 do 7). Interesantno je da je potpuno zadovoljstvo primanjima za rad evidentirano za najmanja i najveća prosečna primanja.



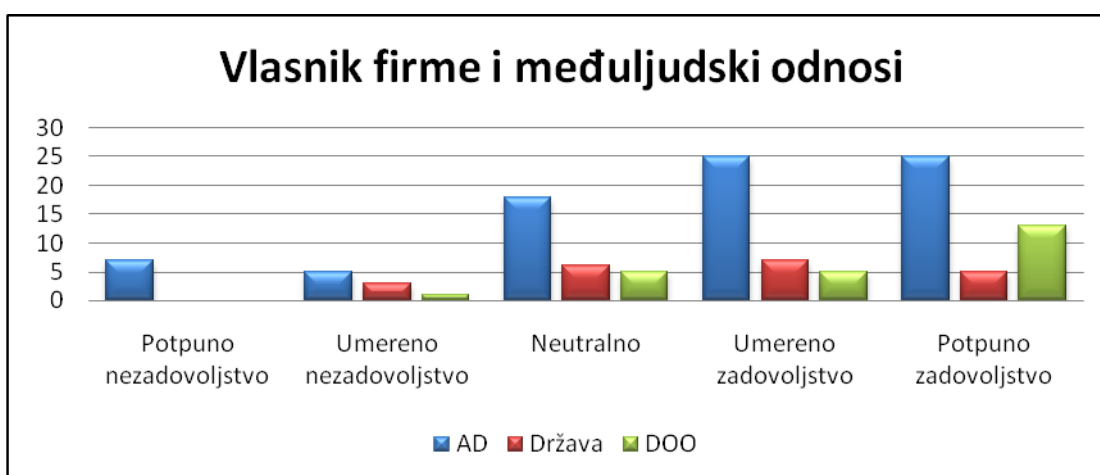
Slika 7.1.1.8. Klaster dijagram zadovoljstva nagradom za rad u zavisnosti od firme

Slika 7.1.1.9. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima, od nezadovoljstva do potpunog zadovoljstva, u zavisnosti od primanja. Može se videti da zadovoljstvo međuljudskim odnosima zavisi od primanja. Kod najveće prosečne zarade nema nezadovoljstva međuljudskim odnosima, a interesantno je da i kod relativno malih primanja (2) nema nezadovoljstva međuljudskim odnosima. Poznata je činjenica da dobri međuljudski odnosi često mogu biti kompenzacija kod slabih primanja, odnosno, predstavljaju dominantan izvor zadovoljstva kad je posao u pitanju. U ostalim kategorijama primanja zastupljene su sve kategorije zadovoljstva/nezadovoljstva međuljudskim odnosima. Najviše ispitanika koji su iskazali zadovoljstvo međuljudskim odnosima je u kategoriji primanja 5 od 7.



Slika 7.1.1.9. Klaster dijagram zadovoljstva uslovima posla u zavisnosti od firme

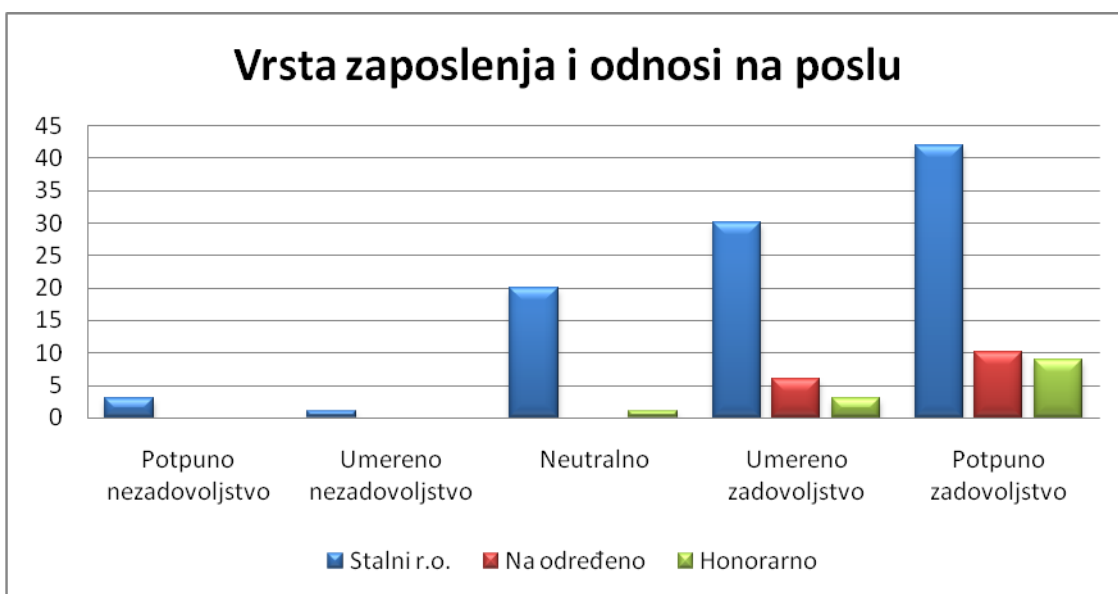
Slika 7.1.1.10. prikazuje dijagram zadovoljstva ispitanika međuljudskim odnosima u zavisnosti od vlasnika radne organizacije. Može se videti da, kada posmatramo radne organizacije koje su akcionarska društva, imamo potpunu skalu – od potpunog nezadovoljstva do umerenog i potpunog zadovoljstva. U firmama, koje su u vlasništvu države i društva sa ograničenom odgovornošću, nema potpunog nezadovoljstva.



Slika 7.1.1.10. Klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima u zavisnosti od vlasnika firme

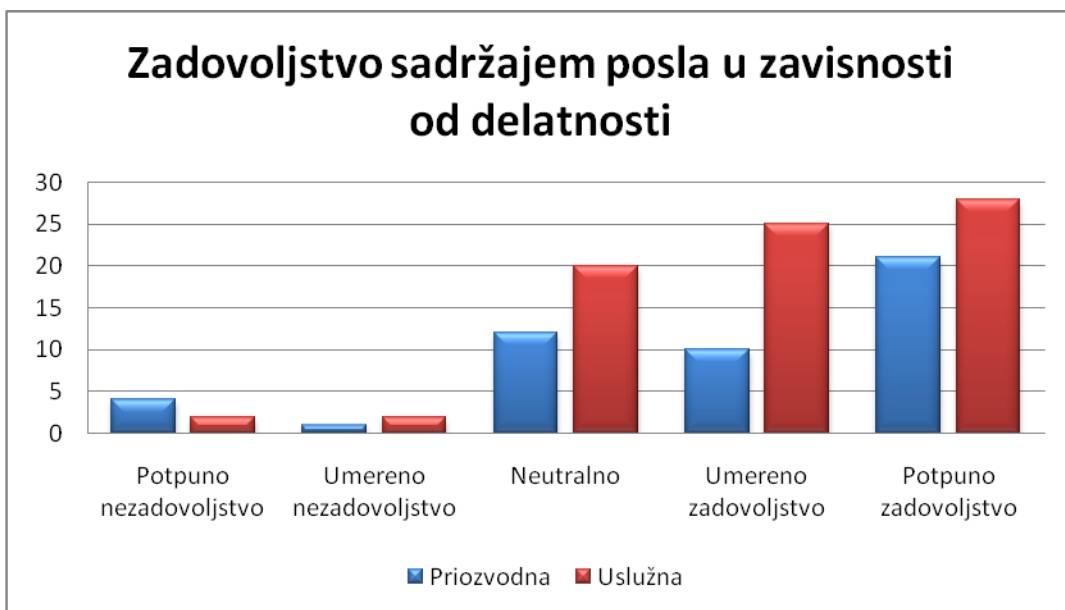
Slika 7.1.1.11. prikazuje klaster dijagram vrste zaposlenja i međuljudskih odnosa na poslu. Može se videti da su u kategoriji zaposlenih u stalnom radnom odnosu prisutni svi nivoi zadovoljstva/nezadovoljstva - od potpunog nezadovoljstva do potpunog zadovoljstva.

Kod ispitanika koji su zaposleni na određeno vreme nema izraženog nezadovoljstva međuljudskim odnosima što se, između ostalog, može tumačiti njihovom srećom što imaju posao i relativno kratkim boravkom u radnoj organizaciji. Međutim, ne može se isključiti i mogućnost da su stalno zaposleni možda iskreniji u oceni, ili su, posle više vremena provedenog u firmi, razvili više kontakata i dolazili u više situacija koje omogućavaju konflikte, što je dovelo do ovakve procene.



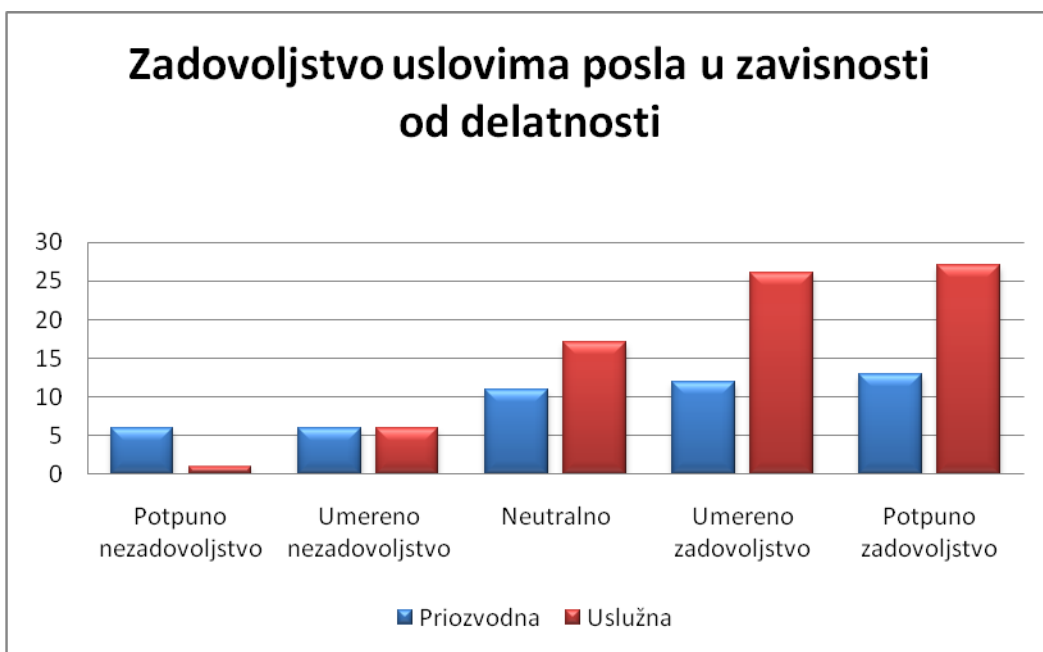
Slika 7.1.1.11. Vrsta zaposlenja i odnosi na poslu

Slika 7.1.1.12. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva sadržajem posla u zavisnosti od toga da li se firma bavi proizvodnom ili uslužnom delatnosti. Može se videti da je potpuno nezadovoljstvo više zastupljeno u proizvodnoj delatnosti, a zadovoljstvo sadržajem posla je više zastupljeno u uslužnim delatnostima.



Slika 7.1.1.12. Zadovoljstvo sadržajem posla u zavisnosti od delatnosti

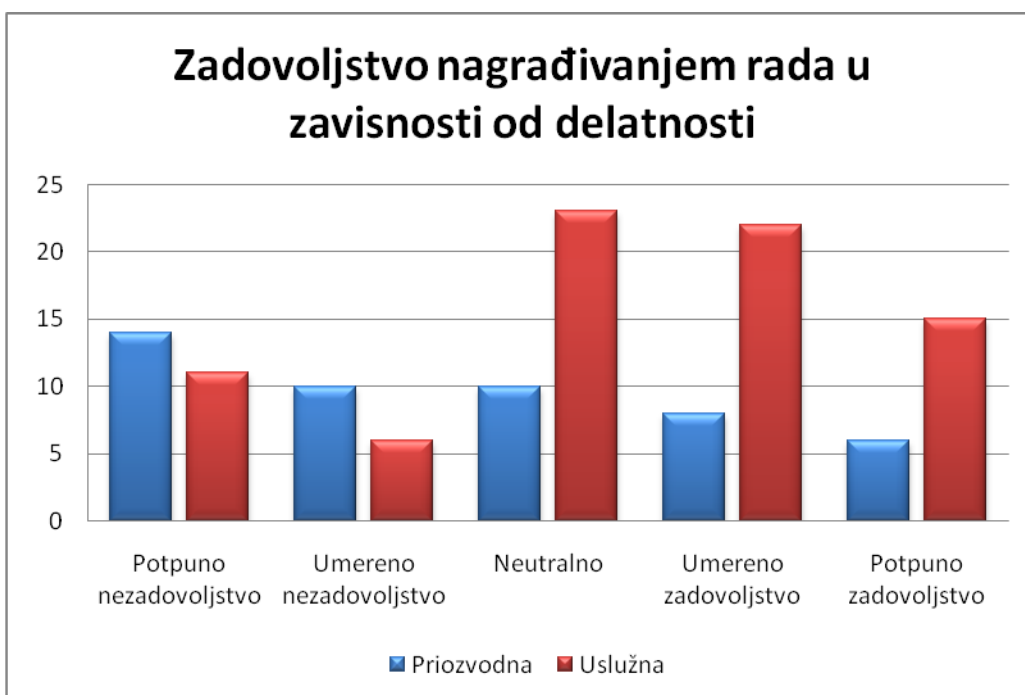
Slika 7.1.1.13. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva uslovima posla u zavisnosti od delatnosti. Vidi se da zaposleni u administrativnim i uslužnim delatnostima iskazuju veće zadovoljstvo uslovima posla, što se moglo i pretpostaviti. Treba primetiti da i u kategoriji proizvodnih delatnosti značajniji broj ispitanika nije nezadovoljan poslom.



Slika 7.1.1.13. Zadovoljstvo uslovima posla u zavisnosti od delatnosti

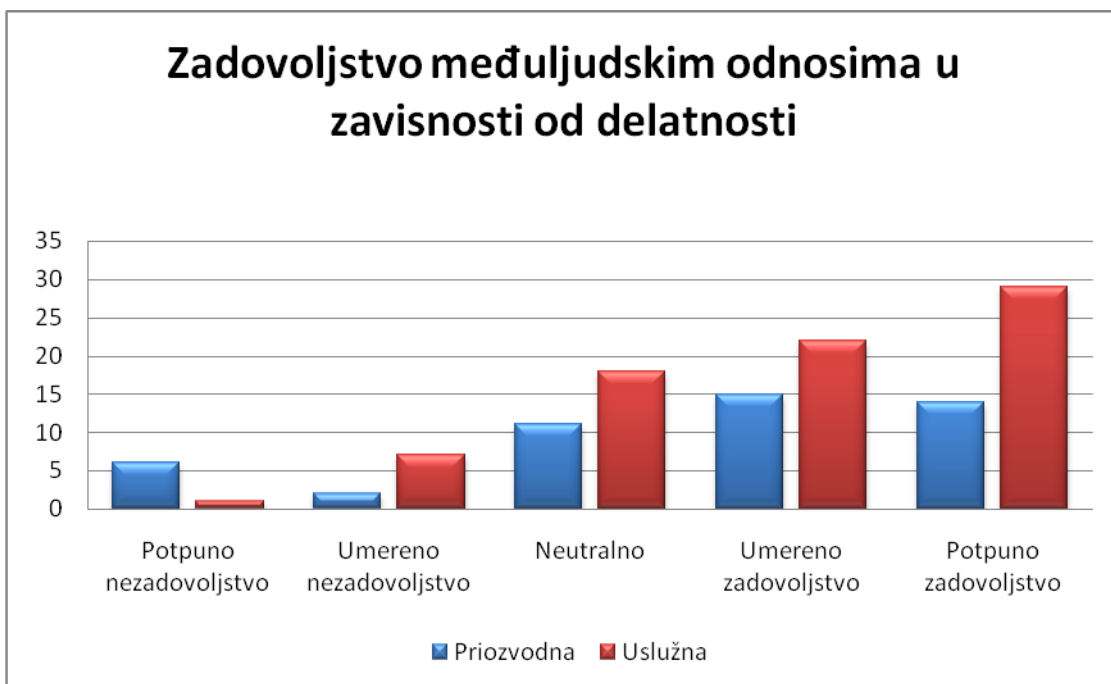
Slika 7.1.1.14. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva nagrađivanjem rada u zavisnosti od toga da li se firma bavi proizvodnom ili uslužnom delatnosti. Može se videti da je potpuno nezadovoljstvo više zastupljeno u proizvodnoj delatnosti, a zadovoljstvo nagrađivanjem je više zastupljeno u uslužnim delatnostima. Ovo se, bar delom, može objasniti vrstom posla i uslovima rada u proizvodnji, koji su teži nego u uslužnim delatnostima.

Takođe treba primetiti da i u uslužnim/administrativnim i u proizvodnim delatnostima imamo izraženost svih stepena zadovoljstva/nezadovoljstva nagrađivanjem rada.



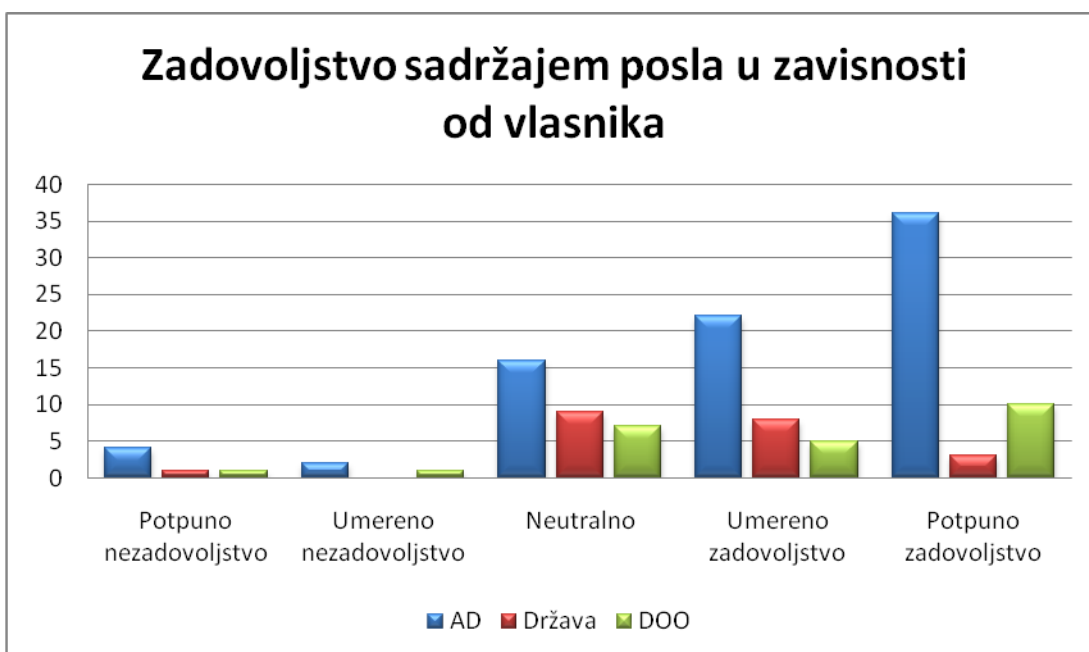
Slika 7.1.1.14. Zadovoljstvo nagrađivanjem rada u zavisnosti od delatnosti

Slika 7.1.1.15. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima u zavisnosti od toga da li se firma bavi proizvodnom ili uslužnom delatnosti. Može se videti da je potpuno nezadovoljstvo više zastupljeno u proizvodnoj delatnosti, a zadovoljstvo međuljudskim odnosima je više zastupljeno u uslužnim delatnostima.



Slika 7.1.1.15. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od delatnosti

Slika 7.1.1.16. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva sadržajem i uslovima posla u zavisnosti od vlasnika. Vidi se da je veće zadovoljstvo sadržajem i uslovima posla izraženo u akcionarskom društvu, kako u odnosu na državne firme, tako i na DOO.

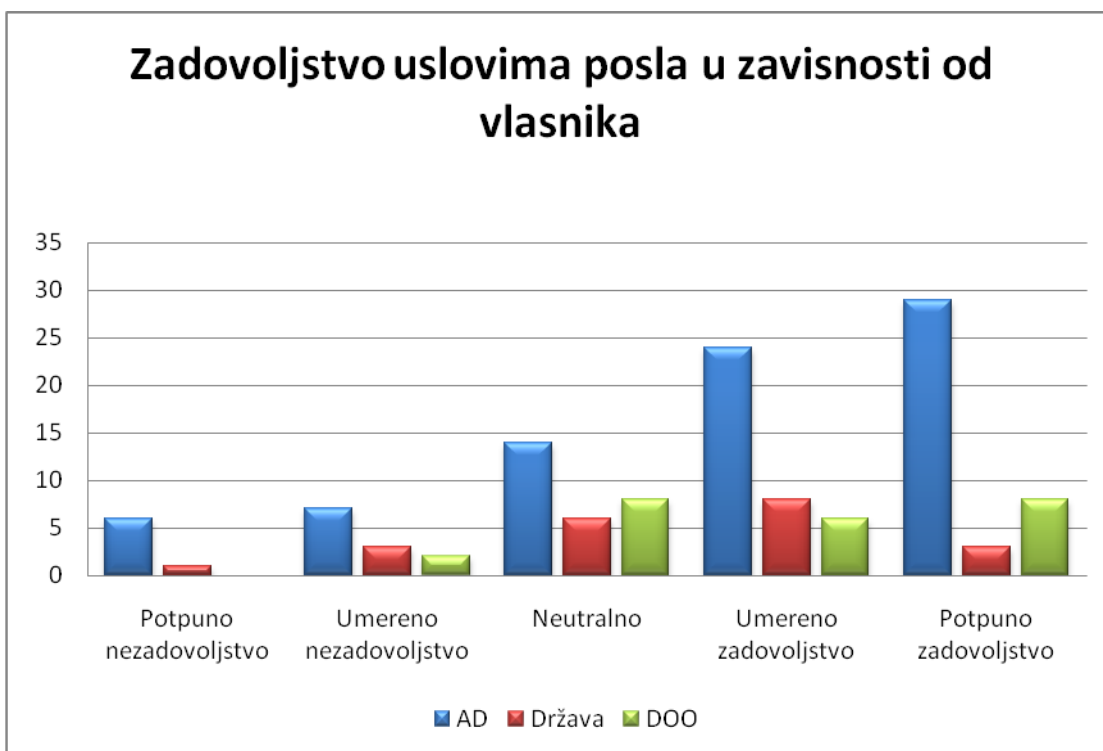


Slika 7.1.1.16. Zadovoljstvo sadržajem posla u zavisnosti od vlasnika

Slika 7.1.1.17. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva uslovima rada u zavisnosti od vlasnika radne organizacije. U svim kategorijama vlasništva nalazimo razne stepene zadovoljstva nagrađivanjem. Zadovoljstvo nagrađivanjem je manje tamo gde je vlasnik država, ili je firma DOO. Slična raspodela dobijena i na prethodnom klaster dijagramu.

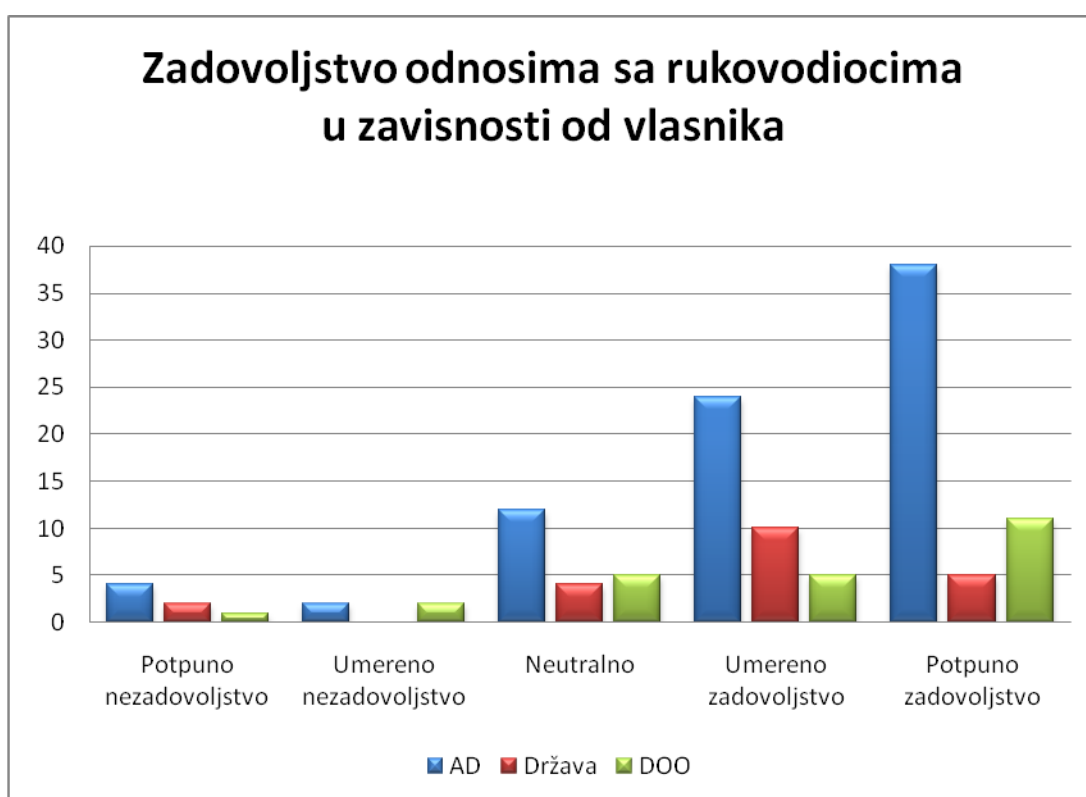
Može se videti da u organizacijama koje su vlasnički akcionarska društva ima i potpuno nezadovoljnih i nezadovoljnih ispitanika, ali znatno veći broj njih nije nezadovoljan uslovima rada.

Ispitanici koji rade u državnim organizacijama su, u najvećem broju, neutralni i umereno zadovoljni uslovima rada. Najveći broj ispitanika koji rade u društvima sa ograničenom odgovornošću nije nezadovoljno uslovima posla.



Slika 7.1.1.17. Zadovoljstvo uslovima posla u zavisnosti od vlasnika

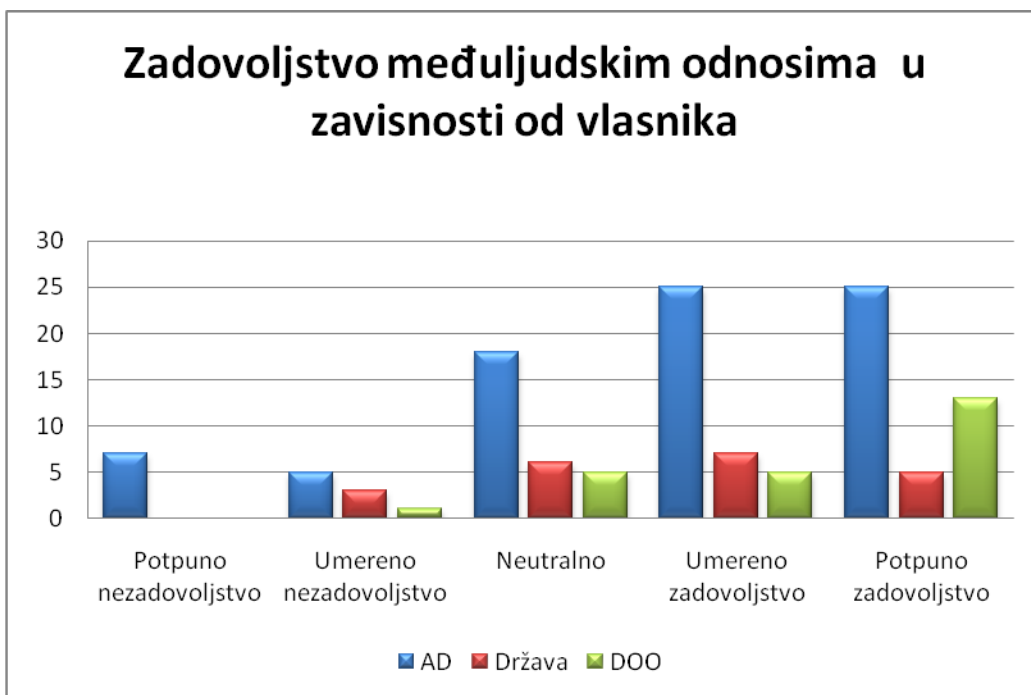
Slika 7.1.1.18. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od vlasnika. Može se uočiti da kod skoro svih tipova vlasništva imamo zastupljene sve kategorije zadovoljstva odnosima sa rukovodiocima i da je veće zadovoljstvo u akcionarskim društvima. Takođe, u akcionarskim društvima je znatno manje nezadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima u odnosu na zadovoljstvo. Najveći broj ispitanika iz državnih organizacija i organizacija sa ograničenom odgovornošću je iskazalo da nije nezadovoljno odnosima sa rukovodiocima. Očigledno da i ovi rezultati ulazuju na zdraviju klimu u firmama koje su akcionarska društva.



Slika 7.1.1.18. Zadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od vlasnika

Slika 7.1.1.19. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima u zavisnosti od vlasnika. Može se uočiti da u državnim firmama i DOO nema potpunog nezadovoljstva, dok u AD postoje sve kategorije zadovoljstva (nezadovoljstva) međuljudskim odnosima.

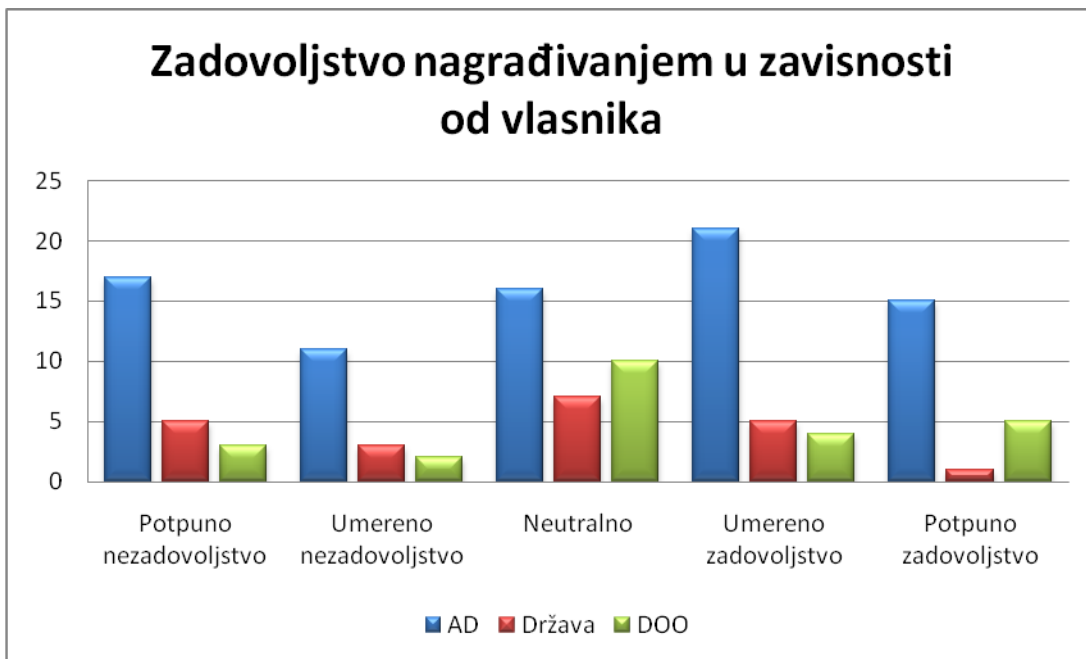
Takođe se može videti da je, u svim kategorijama vlasništva, veći broj ispitanika iskazao neutralan stav ili zadovoljstvo međuljudskim odnosima, dok je manji broj bio umereno nezadovoljan.



Slika 7.1.1.19. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od vlasnika

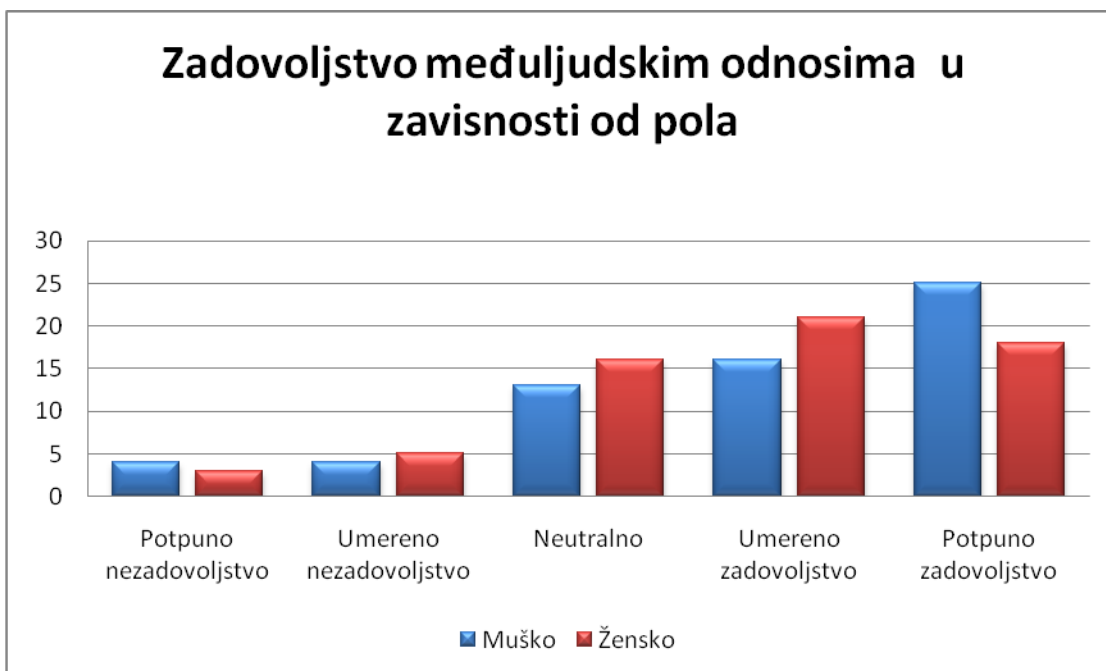
Slika 7.1.1.20. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva nagrađivanjem rada u zavisnosti od vlasnika. Može se videti da je veći broj ispitanika iz državnih firmi iskazao nezadovoljstvo ili neutralan odnos prema nagrađivanju rada - u odnosu na broj onih koji je iskazao zadovoljstvo nagrađivanjem rada.

U organizaciji koja je akcionarsko društvo, kao i u društvu sa ograničenom odgovornošću, znatan je broj ispitanika u svim kategorijama zadovoljstva/nezadovoljstva nagrađivanjem rada.



Slika 7.1.1.20. Zadovoljstvo nagrađivanjem rada u zavisnosti od vlasnika

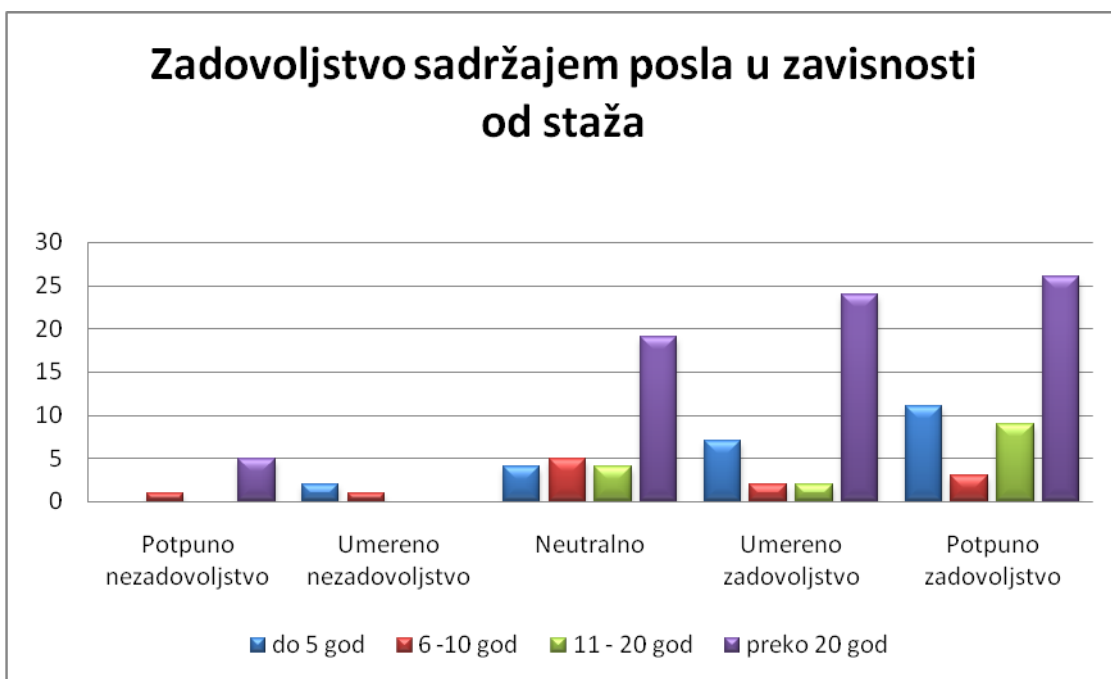
Slika 7.1.1.21. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima u odnosu na pol ispitanika. Može se zaključiti da, kada posmatramo međuljudske odnose, nema bitnijih razlika u odnosu na pol.



Slika 7.1.1.21. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od pola.

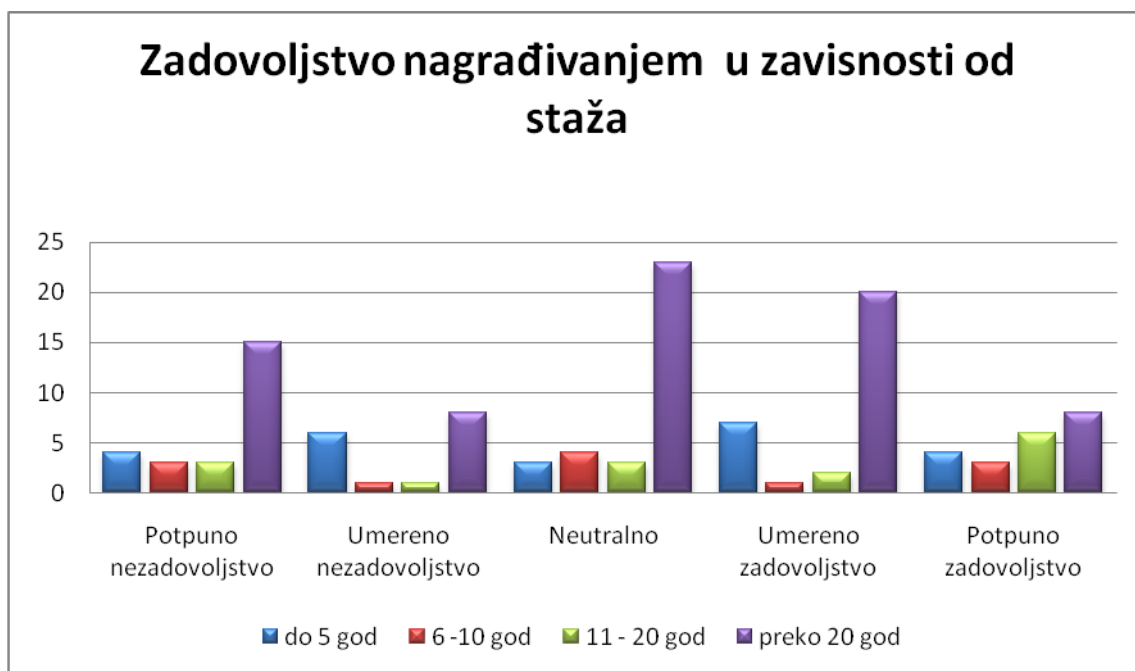
Slika 7.1.1.22. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva sadržajem posla u zavisnosti od radnog staža. Može se videti da ispitanici sa preko 20 godina radnog staža, kao i sa manje od 5 godina, iskazuju veće zadovoljstvo poslom od nezadovoljstva.

Ispitanici koji imaju između 6 i 10 godina radnog staža su više neutralni u vezi sa pitanjem zadovoljstva koje se odnosi na sadržaj posla. Ispitanici sa dužinom radnog staža između 11 i 20 godina nisu nezadovoljni sadržajem posla.



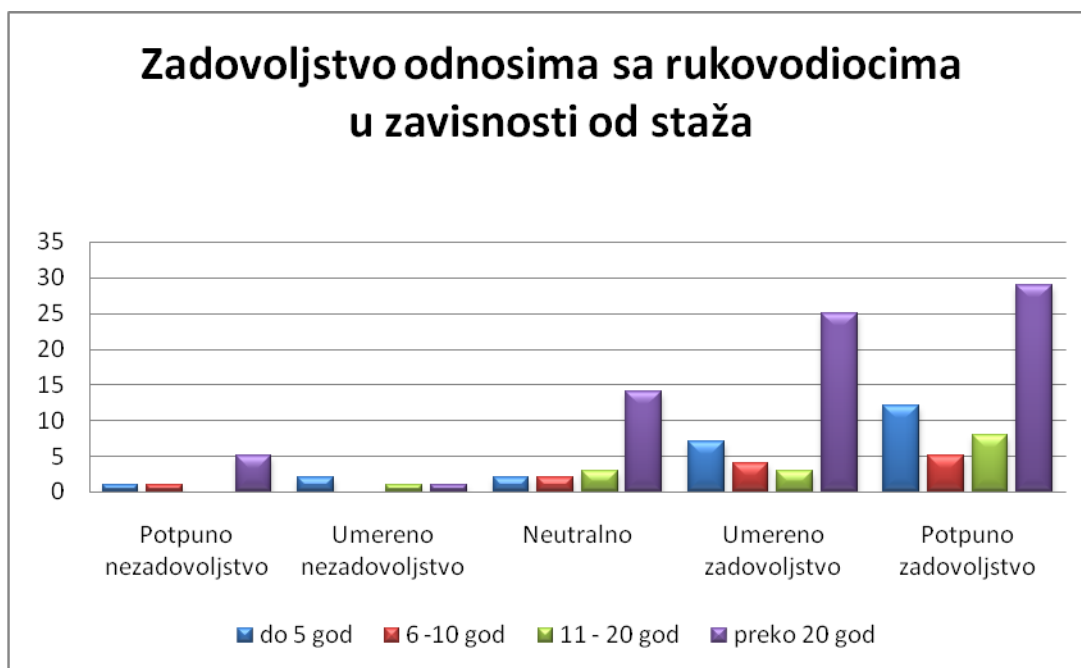
Slika 7.1.1.22. Zadovoljstvo sadržajem posla u zavisnosti od radnog staža

Slika 7.1.1.23. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva nagrađivanjem rada u zavisnosti od radnog staža. Može se videti da je manji broj ispitanika potpuno zadovoljan nagrađivanjem rada, što se moglo i pretpostaviti, imajući u vidu društvena dešavanja u trenutku provođenja istraživanja. U uzorku najviše ima ispitanika sa preko 20 godina radnog staža i među njima ima i nezadovoljnih i zadovoljnih nagrađivanjem rada, dok je najveći broj neutralan povodom zadovoljstva nagrađivanjem.



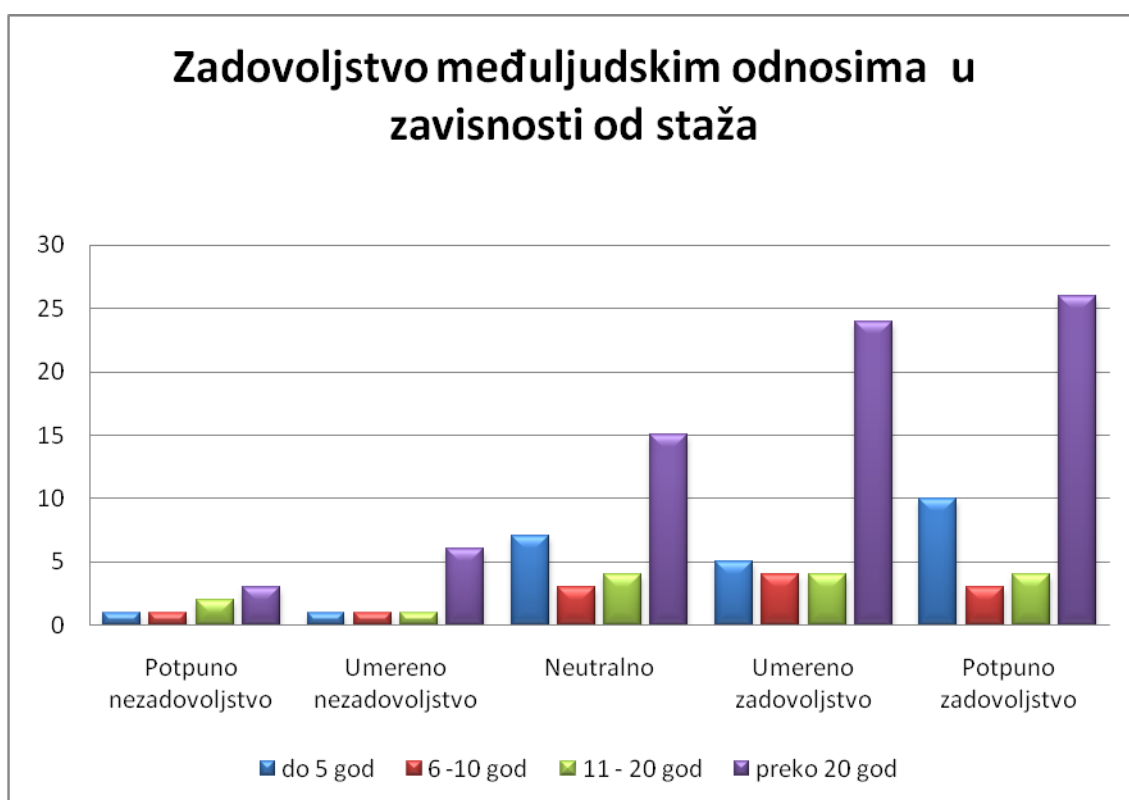
Slika 7.1.1.23. Zadovoljstvo nagrađivanjem u zavisnosti od radnog staža

Slika 7.1.1.24. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od radnog staža. Može se videti da potpunog nezadovoljstva odnosom sa rukovodiocima nema kod ispitanika sa preko 10 godina staža. Generalno je više prisutno zadovoljstvo odnosom sa rukovodiocima, bez obzira na dužinu radnog staža.



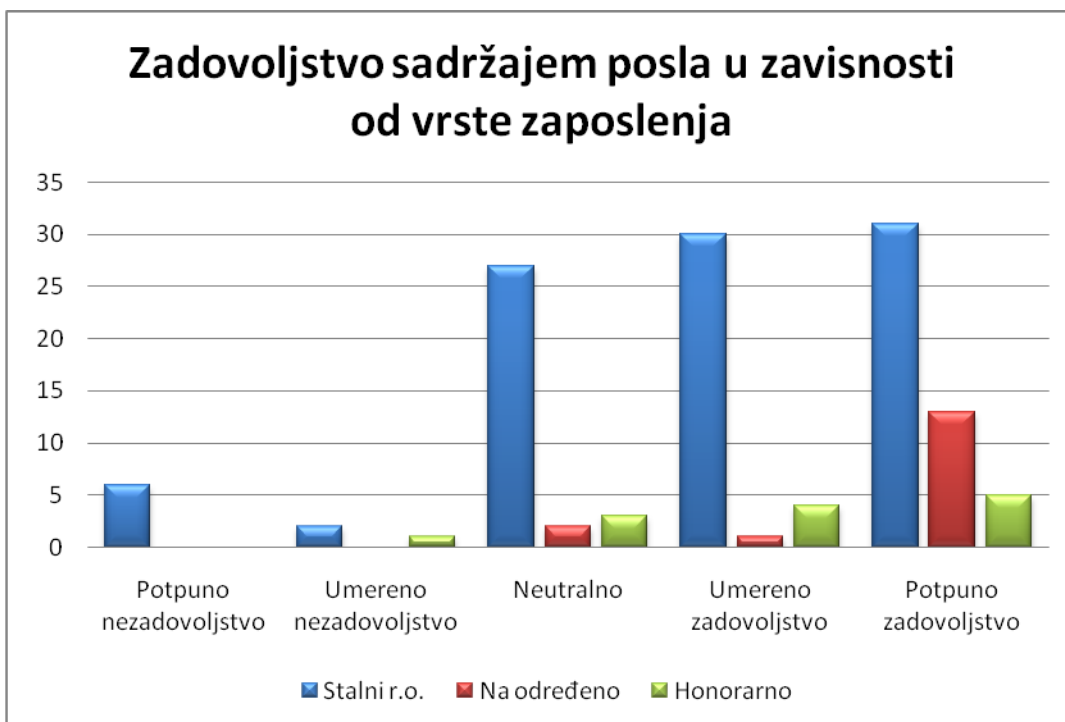
Slika 7.1.1.24. Zadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od radnog staža

Slika 7.1.1.25. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima u zavisnosti od radnog staža. Može se videti da je za sve kategorije radnog staža više prisutno zadovoljstvo međuljudskim odnosima. To se može objasniti i karakteristikom naše kulture u kojoj je važan aspekt zadovoljstva - prihvatanje od strane kolektiva. Neki oblici interpersonalnih odnosa često su, manje ili više, reprodukcija kulturnih obrazaca odnosa koji se prenose generacijama. Iako međuljudski odnosi mogu biti u značajnoj meri određeni osobinama ličnosti ljudi koji su u njim uključeni, jasno je da društvena i kulturna sredina, ličnost i međuljudski odnosi stoje u odnosu složenog uzajamnog delovanja.



Slika 7.1.1.25. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od radnog staža

Slika 7.1.1.26. i 7.1.1.27. prikazuju klaster dijagrame zadovoljstva sadržajem posla i uslovima u kojima se posao odvija - u zavisnosti od vrste zaposlenja. Može se videti da potpuno nezadovoljnih ispitanika nema u kategoriji zaposlenih na određeno vreme i honorarno zaposlenih, što se može objasniti i osnovnom željom zaposlenih da zasniju stalni radni odnos.

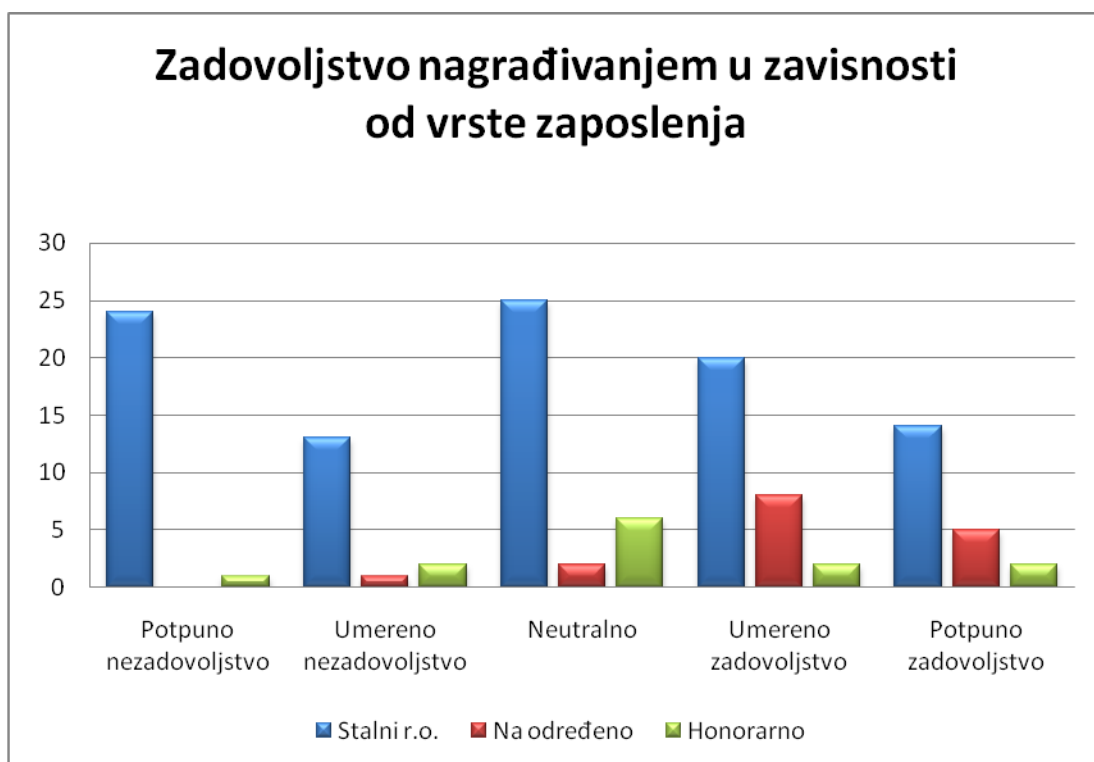


Slika 7.1.1.26. Zadovoljstvo sadržajem posla u zavisnosti od vrste zaposlenja



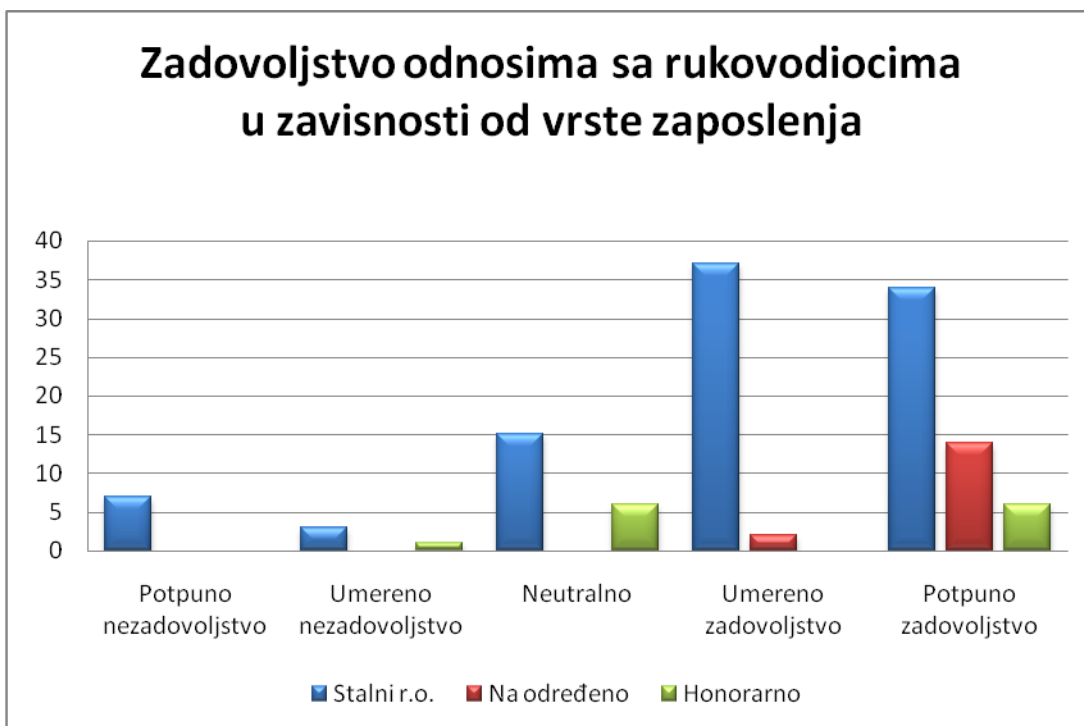
Slika 7.1.1.27. Zadovoljstvo uslovima posla u zavisnosti od vrste zaposlenja

Slika 7.1.1.28. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva nagrađivanjem u odnosu na vrstu zaposlenja. Može se uočiti razlika između zaposlenih na neodređeno vreme, koji iskazuju drugačiji odnos prema nagrađivanju i veće nezadovoljstvo nagrađivanjem, u odnosu na zaposlene na određeno vreme ili zaposlene honorarno. Iako stalno zaposleni, uglavnom, imaju veće prihode od honorarno zaposlenih, ovaj nalaz može se, takođe, objasniti ciljem honorarno i privremeno zaposlenih da dobiju stalan posao, a to je posledica velike nezaposlenosti u zemlji i nemogućnosti pronalaženja stalnog i sigurnog posla.



Slika 7.1.1.28. Zadovoljstvo nagrađivanjem u zavisnosti od vrste zaposlenja

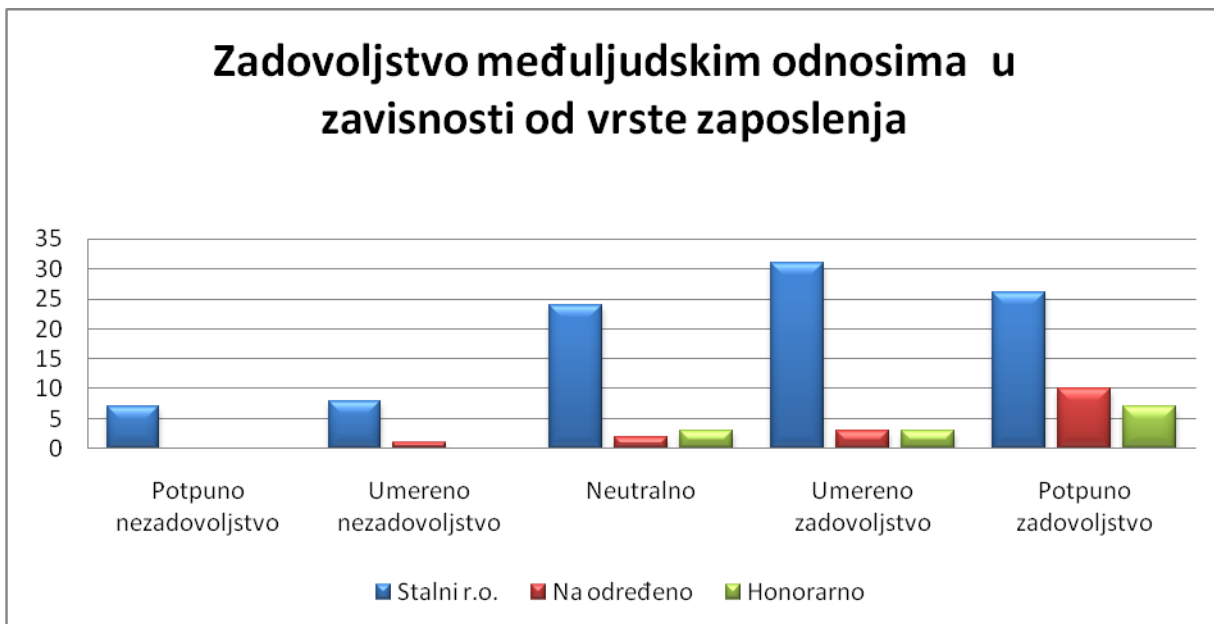
Slika 7.1.1.29. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od vrste zaposlenja. Može se videti da su zaposleni na određeno vreme zadovoljni odnosima sa rukovodiocima, zaposleni honorarno uglavnom su neutralni ili potpuno zadovoljni, dok zaposleni na neodređeno vreme imaju sve nivoe zadovoljstva/nezadovoljstva odnosima sa rukovodiocima, pri čemu preovlađuje zadovoljstvo.



Slika 7.1.1.29. Zadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od vrste zaposlenja

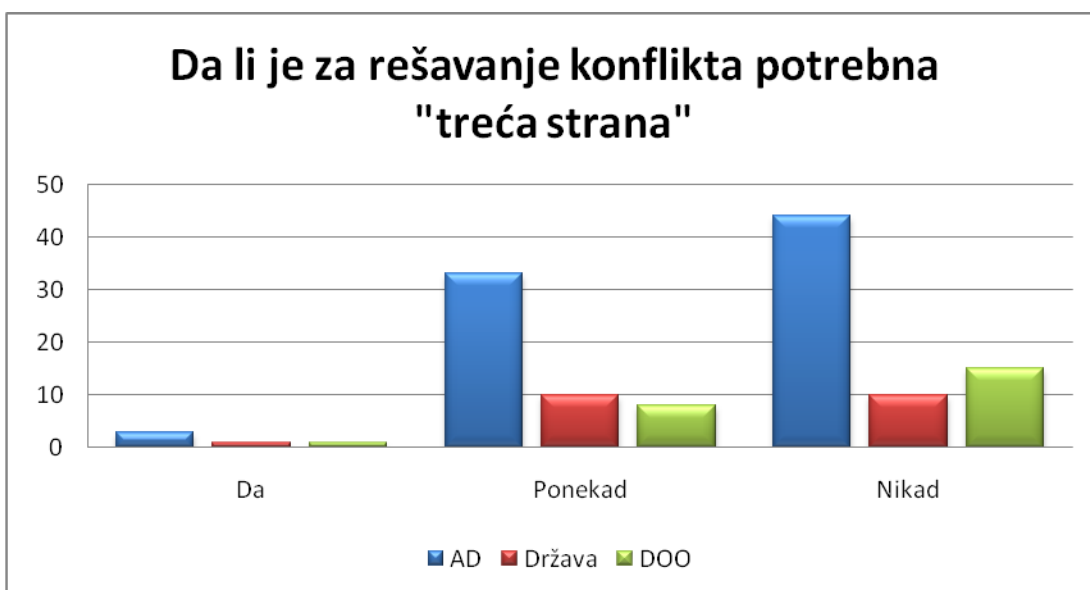
Slika 7.1.1.30. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima u zavisnosti od vrste zaposlenja. Može se uočiti razlika u zadovoljstvu međuljudskim odnosima između stalno zaposlenih u relaciji sa zaposlenima na određeno vreme i honorarno zaposlenima. Kod honorarno zaposlenih nema nezadovoljstva međuljudskim odnosima, što se može tumačiti i manjom povezanošću sa zaposlenim - zbog kraćeg vremena u kojima saraduju. Takođe, kod zaposlenih na određeno vreme nema potpuno nezadovoljnih međuljudskim odnosima.

Kod zaposlenih na neodređeno vreme su prisutne sve kategorije zadovoljstva/nezadovoljstva, pri čemu je više prisutno zadovoljstvo međuljudskim odnosima.



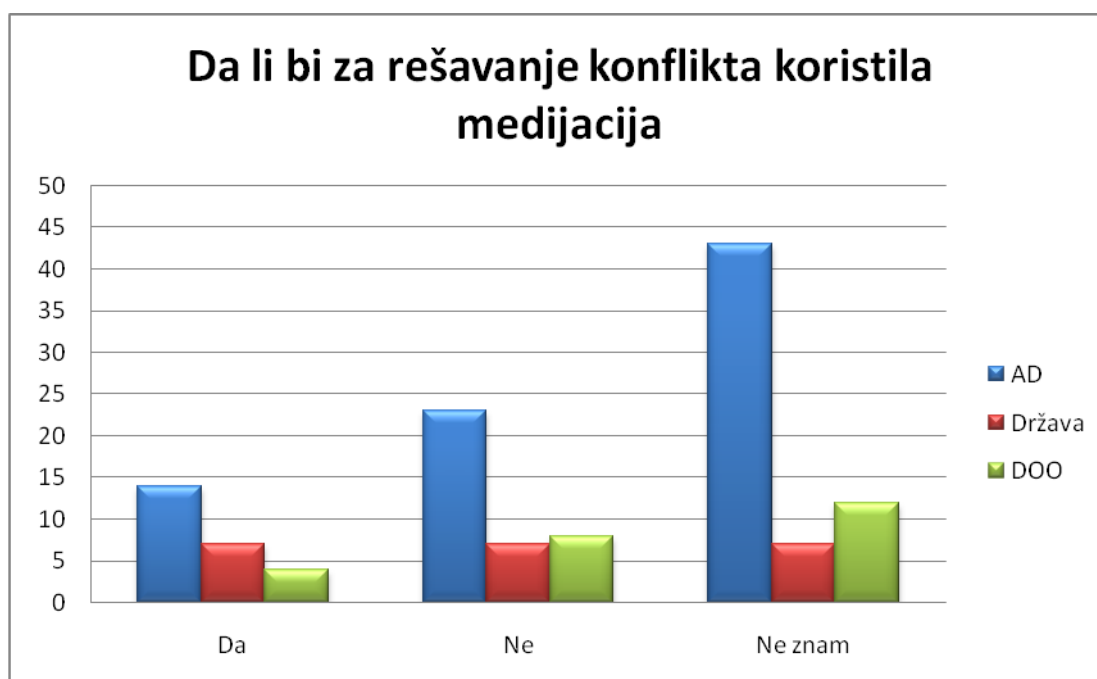
Slika 7.1.1.30. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od vrste zaposlenja

Slika 7.1.1.31. prikazuje klaster dijagram u vezi sa stavom o načinu rešavanja konflikata. Može se videti da većina zaposlenih na neodređeno vreme i honorarno smatra da nikada nije potrebna treća strana pri rešavanju konflikata. Značajan broj ispitanika iz organizacija u svim kategorijama vlasništva smatra da je, u rešavanju konflikata, ponekad potrebna treća strana.



Slika 7.1.1.31. Da li je za rešavanje konflikta potrebna „treća strana“

Slika 7.1.1.32. takođe prikazuje klaster dijagram u vezi sa stavom o načinu rešavanja konflikata. Može se videti da najveći broj ispitanika iz akcionarskih društava nema stav o medijaciji, kao načinu za rešavanje konflikata. Pretpostavka je da se može raditi i o neznanju povodom mogućnosti i prednosti medijacije. Podjednak broj ispitanika u državnim organizacija smatra da bi, pri rešavanju konflikata, medijacija bila korisna, da medijacija ne bi koristila i da ne zna da li bi medijacija koristila. Među ispitanicima koji rade u društvima sa ograničenom odgovornošću manji broj ispitanika smatra da bi medijacija bila korisna, nešto više njih - da medijacija ne bi koristila, a najviše njih ne zna da li bi medijacija bila korisna.



Slika 7.1.1.32. Da li bi za rešavanje konflikta koristila medijacija

7.1.2. Istraživanje uslova rada u organizacijama u različitim fazama životnog ciklusa

U cilju osvetljavanja uticaja faze životnog ciklusa organizacije, analizirano je zadovoljstvo sadržajem posla, zadovoljstvo uslovima rada (opremljenost radnog mesta, radno vreme i drugo), zadovoljstvo nagrađivanjem rada, zadovoljstvo odnosima sa kolegama i rukovodiocima, zadovoljstvo međuljudskim odnosima i učestalost konflikata u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije.

Slika 7.1.2.1. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva sadržajem posla u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije. Može se videti da je u prvoj, go-go fazi životnog ciklusa organizacije, prisutno zadovoljstvo sadržajem rada. U fazi adolescencije je najizraženiji neutralni stav prema sadržaju posla, dok najviše zadovoljstva sadržajem posla ima u fazi životnog ciklusa organizacije koji označavamo kao top-formu. U toj fazi je izuzetno malo prisutno nezadovoljstvo sadržajem posla. Tada organizacija radi punim kapacitetom i, nakon te faze - u fazi rane birokratije, drastičan je pad zadovoljstva sadržajem posla, da bi ono poraslo u fazi birokratije, nakon perioda prilagođavanja, a zatim se smanjilo u fazi kasne birokratije.



Slika 7.1.2.1. Zadovoljstvo poslom u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Slika 7.1.2.2. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva uslovima u kojima se radi - u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije. Može se videti da u go-go fazi nema nezadovoljstva uslovima rada. U fazi adolescencije je prisutnije zadovoljstvo i neutralan stav od nezadovoljstva. Faza top-forme ima ceo opseg zadovoljstva /nezadovoljstva, s tim da je prisutnije zadovoljstvo uslovima rada. U kasnijim fazama životnog ciklusa organizacije, nema prisutnog potpunog nezadovoljstva uslovima rada. U fazi birokratije, koja je došla nakon faze rane birokratije, ponovo je primetan izrazit pad zadovoljstva uslovima rada. U poslednjoj fazi životnog ciklusa je jako mali broj ispitanika izrazio potpuno zadovoljstvo, a prisutni su, u manjem obimu, i nezadovoljstvo, i neutralan stav i zadovoljstvo uslovima rada.



Slika 7.1.2.2. Zadovoljstvo uslovima u kojima se radi (opremljenost radnog mesta, radno vreme i sl)

Slika 7.1.2.3. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva nagrađivanjem rada u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije. Može se uočiti da je najveće nezadovoljstvo nagrađivanjem iskazano u fazi top-forme. Najveće zadovoljstvo nagrađivanjem je iskazano u fazi birokratije. Međutim, u fazi kasne birokratije prisutni su svi nivoi zadovoljstva/nezadovoljstva. Njihov intenzitet je mali, a oblik raspodele podseća na

normalnu raspodelu. Ova razlika rane i kasne birokratije pokazuje da u fazi kasne birokratije postaje jasno da se približava kraj, dok je rana birokatija još uvek stabilna u mnogim parametrima.



Slika 7.1.2.3. Zadovoljstvo nagrađivanjem rada u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Slika 7.1.2.4. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva odnosima sa kolegama u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije. Ako se posmatra kretanje zadovoljstva i potpunog zadovoljstva kroz faze životnog ciklusa organizacije, može se uočiti da je to kretanje adekvatno normalnoj raspodeli, tj. najveće je u fazi top-forme, a manje je prema početku i kraju životog ciklusa, s tim što nakon top-forme, u fazi rane birokratije, nastupa razočarenje.

Takođe se može videti da se mala količina potpunog nezadovoljstva međuljudskim odnosima javlja u fazi top-forme, a nezadovoljstva u fazi birokratije.

Može se zaključiti da su međuljudski odnosi, generalno, dobri u svim fazama životnog ciklusa organizacije.



Slika 7.1.2.4. Zadovoljstvo odnosima sa kolegama u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Slika 7.1.2.5. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva odnosima sa rukovodiocima u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije.

Može se videti da je potpuno zadovoljstvo najveće u fazi top-forme i fazi birokratije, a najmanje je u poslednjoj fazi životnog ciklusa, fazi kasne birokratije. Zadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima je najveće u fazama top-forme, adolescencije i birokratije, dok se potpuno nezadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima najviše pojavljuje u fazi top-forme, kada je preduzeće najmoćnije, kao i u fazi adolescencije. Nezadovoljstvo i potpuno nezadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima najprisutniji su u poslednjoj fazi životnog ciklusa organizacije. Nezadovoljstvo u fazama adolescencije i u top-formi

može se objasniti promenama u stilu rukovođenja, dolaskom novih ljudi, decentralizacijom rukovođenja, kontrolom i drugim faktorima karakterističnim za ove faze.



Slika 7.1.2.5. Zadovoljstvo odnosima sa rukovodiocima u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Slika 7.1.2.6. prikazuje klaster dijagram zadovoljstva međuljudskim odnosima u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije.

Slično prethodnim analizama, najveće zadovoljstvo je iskazano u fazi top-forme i fazi birokratije, dok se nakon faze top-forme uočava nezadovoljstvo u fazi rane birokratije. U početnoj, go-go“ fazi, kao i u fazi rane birokratije, nema nezadovoljstva. Nezadovoljstvo je najviše izraženo u fazi top-forme, zatim u fazama adolescencije i birokratije.



Slika 7.1.2.6. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Slika 7.1.2.7. prikazuje klaster dijagram učestalosti pojave konflikata u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije.

Može se videti da se povremena pojava konflikata, koji ne utiču bitno na radne odnose, javlja u svim fazama životnog ciklusa organizacije, a najviše u fazi top-forme, kada organizacija najviše radi, a zatim u fazi birokratije. Ispitanici su izjavili da se česta pojava konflikata, koji utiču na radne odnose, javlja ređe u fazi top-forme, adolescencije, birokratije i kasne biroktatije, dok se retka pojava konflikta javlja u svim fazama životnog ciklusa organizacije.



Slika 7.1.2.7. učestalosti pojave konflikata u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije

7.1.2.1. Zaključak istraživanja o uslovima rada u zavisnosti od faze u kojoj se organizacija nalazi

Može se videti da je u prvoj, go-go fazi životnog ciklusa organizacije, prisutno zadovoljstvo sadržajem rada i odnosima sa kolegama i rukovodiocima, zatim uslovima i nagrađivanjem rada, kao i ukupnim međuljudskim odnosima. U ovoj fazi životnog ciklusa organizacije konflikti se javljaju retko ili povremeno, iako je u ovoj fazi komunikacija često nejasna. To je ujedno i faza energije, optimizma, uspešnosti i izazova.

U fazi adolescencije je najizraženiji neutralan stav prema sadržaju posla, a pojavljuju se i nezadovoljstvo i zadovoljstvo sadržajem posla. U ovoj fazi je naizraženije zadovoljstvo i neutralni stav u odnosu na uslove rada (opremljenost radnog mesta, radno vreme i sl). Naizraženiji je neutralan stav u vezi sa pitanjem nagrađivanja, a podjednako su prisutni i zadovoljstvo i potpuno nezadovoljstvo nagrađivanjem rada. U ovoj fazi nema nezadovoljstva odnosima sa kolegama, ili ono postoji u malom obimu. Takođe, preovlađuje zadovoljstvo ukupnim međuljudskim odnosima, mada ima pojava i nezadovoljstva. U ovoj fazi se konflikti dešavaju, uglavnom, retko ili povremeno, a najređe se javljaju učestali konflikti koji utiču na poslovanje organizacije: već su formirani stabilni timovi, ali se menja rukovodstvo i menadžment, dolaze novi ljudi.

U fazi životnog ciklusa organizacije koji označavamo kao top-forma je najizraženije zadovoljstvo sadržajem posla. U toj fazi izuzetno malo je prisutno nezadovoljstvo sadržajem posla. Prisutan je ceo opseg zadovoljstva/nezadovoljstva, s tim da je prisutnije zadovoljstvo uslovima rada. Tada organizacija radi punim kapacitetom i, verovatno, zaposleni očekuju i najbolje nagrađivanje rada - pa je u ovoj fazi najizraženije nezadovoljstvo nagrađivanjem. U ovoj fazi je naizraženije zadovoljstvo kolegama, rukovodiocima i ukupnim međuljudskim odnosima, mada se pojavljuje i potpuno nezadovoljstvo tim odnosima, ali ređe.

U ovoj fazi je ubedljivo najveća količina povremenih konflikata, što se može objasniti intenzitetom posla. Nešto manji broj ispitanika je iskazao retko javljanje konflikata, a najmanji broj - postojanje čestih konflikata koji utiču na poslovanje organizacije.

Nakon faze top-forme, u fazi rane birokratije, drastičan je pad zadovoljstva sadržajem posla, što bi se moglo objasniti razočarenjem. Takođe je mnogo manji broj ispitanika iskazao zadovoljstvo uslovima rada. Povodom zadovoljstva nagrađivanjem, najizraženiji je neutralni stav, što je razlika u odnosu na fazu top-forme, a i dalje je više prisutno nezadovoljstvo. U odnosima sa kolegama, odnosno međuljudskim odnosima, nema nezadovoljstva, dok je u odnosima sa rukovodiocima više prisutno zadovoljstvo, iako ima i pojava nezadovoljstva.

Što se tiče konflikata, oni su manje izraženi nego u fazi top-forme i podjednak je broj onih koji smatraju da se konflikti javljaju retko i onih koji smatraju da se oni javljaju povremeno. To ne iznenađuje zato što su za ovu fazu karakteristični stabilizacija, forma i spoljni izgled, dok poslovanje postaje sve slabije.

U fazi birokratije je poraslo zadovoljstvo sadržajem posla, u odnosu na fazu rane birokratije, nakon perioda prilagođavanja. U ovoj fazi je izraženije zadovoljstvo nagrađivanjem rada, odnosima sa kolegama i rukovodiocima, kao i međuljudskim odnosima. Naglašeno je prisutno nezadovoljstvo uslovima rada, što se može tumačiti zastarelošću opreme u životnom ciklusu preduzeća (sve je manje sredstava za ulaganje).

U ovoj fazi je ubedljivo najveća količina povremenih konflikata, nešto manje je ispitanika ukazalo na retko javljanje konflikata, a najmanji broj njih - postojanje čestih konflikata koji utiču na poslovanje organizacije.

U fazi kasne birokratije prisutni su i zadovoljstvo sadržajem posla i neutralni odnos prema sadržaju posla, a nalazi se i nezadovoljstvo sadržajem posla. Što se tiče uslova rada, jako mali broj ispitanika izrazio je potpuno zadovoljstvo, a prisutni su, u manjem obimu, i nezadovoljstvo, i neutralan stav i zadovoljstvo uslovima rada. Kada se posmatra nagrađivanje rada, prisutni su svi nivoi zadovoljstva/nezadovoljstva. Njihov intenzitet je mali, a oblik raspodele podseća na normalnu raspodelu. U odnosima sa kolegama nema nezadovoljstva, u odnosima sa rukovodiocima i međuljudskim

odnosima uopšte više je prisutno zadovoljstvo, ali ima i pojava nezadovoljstva (kao krivce za loše stanje najčešće optužuju rukovodioce) .

U ovoj fazi je najviše povremenih konflikata, nešto manje je ispitanika ukazalo na retko javljanje konflikata, a najmanji broj njih – na postojanje čestih konflikata koji utiču na poslovanje organizacije.

U posmatranju razlika srednjih vrednosti pojedinih zavisnih promenljivih, u različitim fazama životnog ciklusa organizacije, pokazala se značajna razlika srednjih vrednosti promenljive „zadovoljstvo uslovima rada“ između faze adolescencija i faze birokratija i između faza top-forma i birokratija. Za zavisnu promenljivu „zadovoljstvo nagrađivanjem rada“ karakteristična je značajna razlika između zadovoljstva nagrađivanjem u go-go fazi i zadovoljstva u fazi top-forme, kao i u fazi top-forme i poslednje faze životnog ciklusa preduzeća.

7.1.3. Korelacija

Da bismo utvrdili eventualnu međusobnu povezanost podataka, koristili smo korelaciju nezavisnih i zavisnih promenljivih, kao i međusobnu korelaciju zavisnih promenljivih. Zbog toga što raspodele nezavisnih promenljivih ne zadovoljavaju uslov normalnosti, primenili smo Spermanovu, neparametarsku korelaciju.

Tabela 7.1.3.1. prikazuje međusobnu Spermanovu korelaciju nezavisnih promenljivih, kao što su faza životnog ciklusa preduzeća, prosečna primanja, starosna struktura, obrazovna struktura, pol, vrsta zaposlenja i delatnost organizacije.

Tabela 7.1.3.1. Spearman's rho- Korelacija nezavisno promenljivih

	Faza	Primanja	Starost	Obrazovanje	Pol	Vlasnik	Zaposlenje	Staz	Delatnost
Faza	1	-,359(**)	-,240(**)	-,287(**)	0,138	-,222(*)	,185(*)	-,325(**)	,239(**)
Primanja	-,359(**)	1	-0,03	-0,093	-0,019	-,226(*)	-,277(**)	0,011	-,419(**)
Starost	-,240(**)	-0,03	1	0,121	-0,066	,219(*)	-0,094	,845(**)	-0,002
Obrazovanje	-,287(**)	-0,093	0,121	1	-0,027	,485(**)	0,038	0,093	,179(*)
Pol	0,138	-0,019	-0,066	-0,027	1	-0,121	0,127	-0,077	0,105
Vlasnik	-,222(*)	-,226(*)	,219(*)	,485(**)	-0,121	1	,334(**)	0,156	,578(**)
Zaposlenje	,185(*)	-,277(**)	-0,094	0,038	0,127	,334(**)	1	-,238(**)	,292(**)
Staz	-,325(**)	0,011	,845(**)	0,093	-0,077	0,156	-,238(**)	1	-0,07
Delatnost	,239(**)	-,419(**)	-0,002	,179(*)	0,105	,578(**)	,292(**)	-0,07	1
N=121									

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*

Može se videti da:

- Postoji korelacija faze životnog ciklusa preduzeća i prosečnih primanja, starosne i obrazovne kulture i dužine radnog staža (dužina radnog staža i faza životnog ciklusa organizacije su prirodno korelisani u slučaju rada u istoj organizaciji);
- Postoji izrazita korelacija starosne strukture zaposlenih i dužine radnog staža, što se prirodno moglo očekivati;
- Postoji korelacija vlasničke strukture i vrste zaposlenja i delatnosti organizacije.

Tabela 7.1.3.2. prikazuje korelacije efekata konflikata, dužine radnog staža, obrazovanja, faze u kojoj se firma nalazi, firme, vlasnika, delatnosti i starosne strukture ispitanika za stalno zaposlene.

Tabela 7.1.3.2. Korelacije efekata konflikata, dužine radnog staža, obrazovanja, faze u kojoj se firma nalazi, firme, vlasnika, delatnosti i starosne strukture ispitanika za stalno zaposlene.

	Rešavanje	Staz	Obrazov anje	Faza	Firma	Vlasnik	Delatnost	Starost
Resavanje	1	-0,177	0,292	0,162	,624(**)	-0,433	-,557(*)	-0,153
Staz	-0,177	1	-0,065	-0,414	,505(*)	,519(*)	0,246	,931(**)
Obrazovanje	0,292	-0,065	1	-0,475	-0,185	0,193	-,524(*)	-0,082
Faza	0,162	-0,414	-0,475	1	-0,475	,870(**)	0,174	-0,4
Firma	,624(**)	,505(*)	-0,185	-0,475	1	,840(**)	,770(**)	0,452
Vlasnik	-0,433	,519(*)	0,193	,870(**)	,840(**)	1	0,333	0,482
Delatnost	-,557(*)	0,246	,524(*)	0,174	,770(**)	0,333	1	0,198
Starost	-0,153	,931(**)	-0,082	-0,4	0,452	0,482	0,198	1
	0,573	0	0,763	0,125	0,078	0,059	0,461	
	16	16	16	16	16	16	16	16

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela prikazuje korelacije načina rešavanja konflikata, dužine radnog staža, obrazovanja, faze u kojoj se firma nalazi, firme, vlasnika, delatnosti i starosne strukture ispitanika za honorarno zaposlene.

Može se videti da

- Postoji naglašena korelacija između firme i načina rešavanja konflikata, što ukazuje da se u firmama uspostavljaju različiti kulturni obrasci;
- Postoji naglašena korelacija između dužine radnog staža i starosne strukture organizacije, što je prirodno;
- Postoji naglašena korelacija između obrazovne strukture i delatnosti firme.

Tabela 7.1.3.3. prikazuje korelacije efekata konflikata, dužine radnog staža, obrazovanja, faze u kojoj se firma nalazi, firme, vlasnika, delatnosti i starosne strukture ispitanika za zaposlene na određeno vreme.

Tabela 7.1.3.3. Korelacije efekata konflikata, dužine radnog staža, obrazovanja, faze u kojoj se firma nalazi, firme, vlasnika, delatnosti i starosne strukture ispitanika za zaposlene na određeno vreme

	Staž	Firma	Vlasnik	Starost
Staž	1	0,103	-0,25	,949(**)
Firma	0,103	1	,774(**)	-0,064
Vlasnik	-0,25	,774(**)	1	-0,243
Starost	,949(**)	-0,064	-0,243	1
	13	13	13	13

Može se videti da postoji izrazita korelacija između dužine radnog staža i starosne strukture organizacije.

Tabele 7.1.3.4. - 7.1.3.6. prikazuju korelaciju izvora konflikta u odnosu na obrazovnu strukturu.

Tabele 7.1.3.4. se odnosi na najnižu obrazovnu strukturu zaposlenih. Može se videti da:

- Postoji korelacija frekvencije pojave konflikta i nejasne podele rada, kao i korelacija učestalosti pojave konflikta i odnosa „novih i starih“ zaposlenih;
- Postoji korelacija između snage firme i konflikata - zbog arogancije i rasipanja;
- Postoji slaba korelacija konflikata zbog zarada i konflikata zbog određivanja prioriteta, arogancije i rasipanja.

Tabela 7.1.3.5. se odnosi na zaposlene sa srednjom školom ili trećim stepenom. Može se videti da postoji jača korelacija između:

- Snage firme i konflikata zbog rada rukovodstva i
- Konflikta zbog glasina, ličnog interesa i klime u preduzeću.

Postoji slabija korelacija između:

- Frekvencija pojave konflikta zbog nejasne podele rada, novih i starih zaposlenih i ličnog interesa,
- Snage firme i konflikata zbog određivanja prioriteta,
- Veličine zarada i načina rešavanja konflikata.

Tabela 7.1.3.4. Korelacija izvora konflikta u odnosu na obrazovnu strukturu (osnovna škola)

Korelacija										
	Frekvencija	Nejasna pod. rada	Zarade	Snaga firme	Rasipanje	Prioriteti	Arogancija	Novi- stari	Glasine	Lični interes
Frekvencija	1	,304(**)	0,132	-0,105	0,035	-0,152	0,035	-,304(**)	,189(*)	0,171
Nejasna pod.rada		1	0,147	-0,062	0,167	-0,067	0,167	-0,175	-0,034	-,181(*)
Zarade			1	0,071	,212(*)	-,179(*)	,212(*)	-0,138	-0,096	-0,052
Snaga_firme				1	,343(**)	0,071	,343(**)	-0,085	-0,1	-0,134
Rasipanje					1	-0,038	1,000(**)	-0,029	-0,034	-0,046
	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Tabela 7.1.3.5. Korelacija izvora konflikta u odnosu na obrazovnu strukturu (srednja škola)

Correlations Spearman's rho za ispitanike sa osnovnom školom ili 3.-im stepenom											
	Frekvencija	Nejasna pod.rada	Zarade	Snaga firme	Prioriteti	NoviStari	Glasine	Licni interes	Rad rukovod	Klima	Resavanje
Frekvencija	1	,350(*)	0,126	0,115	0,095	-,397(*)	0,299	,331(*)	0,115	-0,137	-0,167
Nejasna pod.rada	,350(*)	1	0,079	-0,108	-0,135	-0,2	0	-0,239	-0,108	0,257	0,031
Zarade	0,126	0,079	1	-0,086	-0,107	-0,158	-0,158	0,024	-0,086	0,292	,364(*)
Snaga_firme	0,115	-0,108	-0,086	1	,366(*)	-0,108	-0,108	-0,13	,471(**)	0,061	0,025
Prioriteti	0,095	-0,135	-0,107	,366(*)	1	0,135	-0,135	0,081	-0,073	-0,005	-0,145
NoviStari	-,397(*)	-0,2	-0,158	-0,108	0,135	1	0	-0,239	-0,108	-0,183	-0,061
Glasine	0,299	0	-0,158	-0,108	-0,135	0	1	,478(**)	-0,108	-,425(**)	-0,061
LicniInteres	,331(*)	-0,239	0,024	-0,13	0,081	-0,239	,478(**)	1	0,162	-0,204	0,041
RadRukovod	0,115	-0,108	-0,086	,471(**)	-0,073	-0,108	-0,108	0,162	1	0,061	0,3
Klima	-0,137	0,257	0,292	0,061	-0,005	-0,183	-,425(**)	-0,204	0,061	1	0,171
Resavanje	-0,167	0,031	,364(*)	0,025	-0,145	-0,061	-0,061	0,041	0,3	0,171	1
	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 7.1.3.6. korelaciju izvora konflikta u odnosu na obrazovnu strukturu (viša i visoka škola).

	Correlations Spearman's rho ispitanici sa višom i visokom stručnom spremom										
	Frekvencija	Nejasna pod.rada	Snaga firme	Prioriteti	Novi-stari	Glasine	Licni interes	Ner. zahtevi	Rad rukovod	Klima	Resavanje
Frekvencija	1	0,266	,374(*)	-0,094	-0,258	0,218	,417(**)	-0,098	-0,044	0,17	0,034
Nejasna pod. rada	0,266	1	-0,199	0,006	-0,137	-0,199	-0,057	-0,095	-0,17	0,007	,311(*)
Snaga_firme	,374(*)	-0,199	1	-0,014	-0,074	-0,108	-0,123	-0,136	,539(**)	-0,086	-0,059
Prioriteti	-0,094	0,006	-0,014	1	0,118	-0,199	-0,226	-0,095	-0,17	-,339(*)	0,144
NoviStari	-0,258	-0,137	-0,074	0,118	1	-0,074	-0,084	-0,094	-0,064	-,356(*)	-,337(*)
Glasine	0,218	-0,199	-0,108	-0,199	-0,074	1	0,129	-0,136	-0,092	0,144	0,084
LicniInteres	,417(**)	-0,057	-0,123	-0,226	-0,084	0,129	1	-0,154	-0,105	-0,212	-0,23
Ner. zahtevi	-0,098	-0,095	-0,136	-0,095	-0,094	-0,136	-0,154	1	-0,116	0,25	0,22
Rad rukovodstva	-0,044	-0,17	,539(**)	-0,17	-0,064	-0,092	-0,105	-0,116	1	0,082	-0,139
Klima	0,17	0,007	-0,086	-,339(*)	-,356(*)	0,144	-0,212	0,25	0,082	1	0,023
Resavanje	0,034	,311(*)	-0,059	0,144	-,337(*)	0,084	-0,23	0,22	-0,139	0,023	1
	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

Tabela 7.1.3.6. se odnosi na obrazovnu strukturu zaposlenih sa višom i visokom školom. Može se videti da postoji jača korelacija između:

- Frekvencija pojave konflikta zbog ličnog interesa,
- Snage firme i konflikata zbog rada rukovodstva.

Postoji slabija korelacija između:

- Frekvencija pojave konflikta i snage preduzeća,
- Konflikta zbog nejasne podele rada i načina rešavanja konflikata,
- Konflikta zbog prioriteta i klime u preduzeću,
- Konflikta zbog odnosa „novih” i ”starih” zaposlenih i klime u preduzeću i načina rešavanja konflikata.

Tabele 7.1.3.7. - 7.1.3.9. prikazuju međusobnu korelaciju zavisnih promenljivih u zavisnosti od faze u kom se preduzeće nalazi. Pri tome su potencirana tri slučaja:

1. Tabela 5.6.3.7. opisuje korelacije u go-go fazi i fazi adolescencije. Može se videti da postoji pozitivna korelacija između frekvencije konflikata i razloga konflikta zbog ličnih interesa i rada rukovodstva. Postoji negativna korelacija između frekvencije pojave konflikata i načina njihovog rešavanja: što su konflikti ređi, to se oni više rešavaju putem razmene informacija i pregovaranja.

Postoji negativna korelacija između konflikata zbog rada rukovodilaca i načina njihovog rešavanja: konflikti se rešavaju više kroz forsiranje sopstvenog stava, sa jedne strane, nego ponašanja prema tuđim očekivanjima, s druge, ili se konflikti zadržavaju u sebi.

Tabela 7.1.3.7. Korelacija zavisnih promenljivih- go-go faza i adolescencija

Correlations - faza preduzeća: go-go faza i adolescencija					
		Frekvencija	Licni interes	Rad rukovodstva	Rešavanje
Frekvencija	Pearson Correlation	1	,542(**)	,398(*)	-,429(*)
Licni interes	Pearson Correlation	,542(**)	1	-0,079	-0,291
Rad rukovod.	Pearson Correlation	,398(*)	-0,079	1	-,457(*)
Klima	Pearson Correlation	0,129	-0,124	0,117	-0,268
Rešavanje	Pearson Correlation	-,429(*)	-0,291	-,457(*)	1
	N	28	28	28	28
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

2. Tabela 7.1.3.8. opisuje korelacije u fazi top-forme“ i fazi rane birokratije. Može se videti da postoji pozitivna korelacija frekvencije konflikata i uzroka konflikata zbog nejasne podele rada i konflikata između „novih“ i „starih“ zaposlenih.

Postoji negativna korelacija između konflikata zbog nejasne podele rada i usmeravanja i kontrole (zbog njihovog nedostatka).

Postoji pozitivna korelacija između konflikata zbog zarada i rasipanja i arogancije.

Postoji jaka pozitivna korelacija između konflikata zbog rasipanja i arogancije i snage firme.

Postoji negativna korelacija između konflikata u preduzeću zbog prioriteta i klime u preduzeću, odnosno u slučaju konflikata u preduzeću zbog prioriteta lošija je klima u preduzeću.

Tabela 7.1.3.8. Korelacija zavisnih promenljivih- top forma i rana birokratija

Spearman's rho: Top forma i rana birokratija										
	Frekv.	Nejasna pod.rada	Zarade	Snaga firme	Rasipanje	Prioriteti	Arogancija	Usmerav. i kontrola	Novi-stari	Klima
Frekvencija	1	,289(*)	0,121	0,062	0,044	-0,011	0,044	-0,116	-,285(*)	-0,115
Nej. pod. Rač.	,289(*)	1	0,139	0,101	0,223	-0,048	0,223	-,282(*)	-0,116	0,042
Zarade	0,121	0,139	1	0,162	,289(*)	-0,146	,289(*)	-0,217	-0,09	0,199
Snaga firme	0,062	0,101	0,162	1	,701(**)	-0,06	,701(**)	-0,09	-0,037	0,069
Rasipanje	0,044	0,223	,289(*)	,701(**)	1	-0,042	1,000(**)	-0,063	-0,026	0,141
Prioriteti	-0,011	-0,048	-0,146	-0,06	-0,042	1	-0,042	0,018	-0,06	-,300(*)
Arogancija	0,044	0,223	,289(*)	,701(**)	1,000(**)	-0,042	1	-0,063	-0,026	0,141
Usm.-kon.	-0,116	-,282(*)	-0,217	-0,09	-0,063	0,018	-0,063	1	0,162	-0,163
Novi i stari	-,285(*)	-0,116	-0,09	-0,037	-0,026	-0,06	-0,026	0,162	1	-0,06
Glasine	0,17	0,145	-0,129	-0,053	-0,037	-0,087	-0,037	-0,129	-0,053	-0,138
Klima	-0,115	0,042	0,199	0,069	0,141	-,300(*)	0,141	-0,163	-0,06	1
	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. Tabela 7.1.3.9. opisuje korelacije u fazama opadanja preduzeća kao što su birokratija i kasna birokratija.

Može se videti da je frekvencija konflikata u ovoj fazi u korelaciji sa konfliktima zbog nejasne podele rada, zarada, glasina, zbog problema između „novih“ i „starih“ zaposlenih. U ovoj fazi, za razliku od ranijih faza, prisutni su konflikti zbog zarada, a takođe i konflikti zbog glasina - do čega je došlo u toku životnog ciklusa preduzeća.

Postoji pozitivna korelacija konflikata zbog zarada i načina rešavanja konflikata tako da se konflikti zbog zarada više rešavaju razmenjivanjem informacija, pokušajima da se nađe obostrano prihvatljivo rešenje i pregovaranjem.

Postoji potpuna pozitivna korelacija snage firme i konflikata zbog rada rukovodstva, što se može objasniti time da su odnosi u firmama koje su jake takvi da je rukovodstvo sa visokom distancom moći - centralizovano i „udaljeno“ od želja i potreba radnika.

Postoji i pozitivna korelacija snage firme i konflikata zbog klime u preduzeću. Proizlazi da u našim organizacijama, koje su ekonomski jače, vlada takva atmosfera koja je pogodnija nastajanju konflikta.

Tabela 7.1.3.9. Korelacija zavisnih promenljivih- birokratija i kasna birokratija

Spearman,s rho: birokratija i kasna biroktatija										
	Frekvencij	Nej. pod. rada	Zarade	Snaga firme	Novi stari	Glasine	Licni interes	RadRukovo	Klima	Rešavanje
Frekvencija	1	,374(*)	,377(*)	-0,182	-,391(*)	,349(*)	0,236	-0,182	0,072	0,008
Nejasna pod. rada	,374(*)	1	0,223	-0,092	-0,162	0,024	-0,224	-0,092	0,219	0,229
Zarade	,377(*)	0,223	1	-0,079	-0,138	-0,149	-0,191	-0,079	0,107	,421(**)
Snaga firme	-0,182	-0,092	-0,079	1	-0,138	-0,149	-0,191	1,000(**)	,360(*)	0,248
Novi stari	-,391(*)	-0,162	-0,138	-0,138	1	-0,112	-0,071	-0,138	-0,246	-0,08
Glasine	,349(*)	0,024	-0,149	-0,149	-0,112	1	0,272	-0,149	-0,109	-0,025
Licni interes	0,236	-0,224	-0,191	-0,191	-0,071	0,272	1	-0,191	-0,149	-,340(*)
Rad rukovod.	-0,182	-0,092	-0,079	1,000(**)	-0,138	-0,149	-0,191	1	,360(*)	0,248
Klima	0,072	0,219	0,107	,360(*)	-0,246	-0,109	-0,149	,360(*)	1	0,259
Rešavanje	0,008	0,229	,421(**)	0,248	-0,08	-0,025	-,340(*)	0,248	0,259	1
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

Iz napred navedenih analiza se može zaključiti da postoji razlika u uzrocima konflikta u zavisnosti od faze životnog ciklusa preduzeća.

Tabela 7.1.3.10. Korelacija faze preduzeća i uzroka konflikta

Spearman's rho	Faza
Posao	0,101
Uslovi	,186(*)
Nagrada	0,147
Odnosi	-0,036
Rukovod	0,02
MO	0,019
Frekvencija	0,036
Nejasna pod. rada	-,183(*)
Zarade	-0,106
Snaga firme	-0,009
Rasipanje	-0,027
Prioriteti	-0,134
Arogancija	-0,027
Usmeravanje-kontrola	-0,007
Novi-stari	0,126
Glasine	0,125
Licni interes	0,125
Ner. zahtevi	-0,132
Rad rukovod	0,147
Klima	-,257(**)
N	125

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 7.1.3.10. pokazuje Spearmanovu korelaciju faze životnog ciklusa organizacije i konflikata. Može se videti da postoji slaba pozitivna korelacija faza životnog ciklusa i zadovoljstva uslovima rada. Takođe, postoji jača negativna korelacija zadovoljstva klimom u preduzeću i faze životnog ciklusa organizacije. Što se faktora za nastanak konflikta tiče, postoji slaba korelacija faze u kojoj se organizacija nalazi i konflikata zbog nejasne podele rada.

7.1.4. Faktorska analiza

Da bismo odredili najvažnije faktore koji utiču na pojavu, način rešavanja i efekte konflikata u organizacijama, koristili smo komponentni model faktorske analize, uz primenu normalizovanog varimax postupka rotacionog faktora.

Pri tome smo, nakon 11 iteracija, dobili tabelu 7.1.4.1. Njenom interpretacijom smo izdvojili glavne faktore.

Velicina	-0,9066624	-0,0961579	0,0284129	0,0431603	0,1211798	0,0445808	-0,0332958	0,0266083	0,1677416	-0,0393371	-0,1454791
Primanja	-0,4638496	-0,1275181	0,0578305	0,1414797	0,0588421	0,0887533	0,4755303	0,0970197	0,0777727	-0,2336213	0,1693155
Delatnost	0,9066624	0,0961579	-0,0284129	-0,0431603	-0,1211798	-0,0445808	0,0332958	-0,0266083	-0,1677416	0,0393371	0,1454791
Vlasnik	0,7713876	-0,0521742	-0,0312915	0,1879918	0,218409	0,2821481	0,1708445	0,0905664	0,1991809	0,0157506	-0,0580012
Pol	0,1066912	0,0775003	0,1626748	-0,1485752	-0,0627251	-0,4877558	-0,2898441	0,1224218	0,4336087	-0,1681246	0,3394894
Starost	0,1014369	-0,0327211	0,0577127	0,9104091	-0,0356112	-0,0672848	0,0032154	-0,0323124	0,0305774	0,0154542	-0,0954408
Obrazovanj	0,323519	-0,0489927	-0,0249778	0,0925848	0,3711705	0,0432305	0,4997441	0,0967158	0,1374421	-0,0636911	-0,0789469
Staz	-0,0305088	-0,0371447	0,0259612	0,9267999	0,0354015	-0,0715901	-0,0116221	0,0619471	0,0082892	0,0978922	-0,0272844
Zaposlenje	0,4993862	0,2519713	-0,0158125	-0,2259263	-0,000678	0,193171	-0,2414109	0,0022932	0,4098937	-0,077768	-0,2103148
Posao	-0,0516829	0,6623303	-0,0321366	-0,0861697	-0,1744124	-0,1798086	0,0514796	0,1430998	0,0951424	0,0780036	-0,1772581
Uslovi	0,1249887	0,813679	-0,0820033	-0,1100445	-0,0980443	-0,026384	0,0616943	0,1341013	0,0509126	-0,1693532	0,0270757
Nagrada	0,143106	0,7941842	-0,0882812	-0,0291359	-0,0960219	0,048536	0,1273254	-0,097927	-0,1106072	0,135193	0,0506484
Odnosi	0,126295	0,7243874	0,0133945	0,1234193	0,3429757	0,0737793	-0,0836095	-0,1111108	-0,1432057	0,0920807	-0,0498849
Rukovod	-0,0434298	0,8388193	0,0645385	0,0180814	0,0524565	0,0677153	-0,0562248	-0,0923454	-0,1659772	-0,0255198	0,1119499
Nejasna_pd	-0,0004884	-0,247506	0,1900726	-0,1606756	0,4831017	-0,3528786	0,0835286	0,2101599	0,0437686	0,1282485	-0,1127828
Zarade	0,0383421	-0,2194622	0,2244483	0,1441562	0,0245545	-0,0797178	-0,1440534	0,6773413	0,0056163	0,219918	-0,1708418
Rasipanje	-0,0748397	-0,0534477	0,9715787	0,0490308	0,0484865	0,0352206	-0,0222259	-0,0073241	0,015024	0,020056	-0,0035061
Prioriteti	0,0573242	0,170794	-0,0249115	-0,104155	-0,0558019	-0,0296438	0,761872	-0,0930871	-0,0532153	0,1065189	-0,190408
Arogancija	-0,0748397	-0,0534477	0,9715787	0,0490308	0,0484865	0,0352206	-0,0222259	-0,0073241	0,015024	0,020056	-0,0035061
Usmeravan	-0,1859108	0,0014855	-0,0404809	-0,0533414	0,0148035	0,0789976	-0,0857107	0,0135317	-0,0020373	-0,8628139	-0,0711878
NoviStari	0,0802834	0,2707559	0,0109525	-0,0106822	-0,0415478	-0,089081	-0,1946214	-0,0996876	-0,6422719	-0,0556759	-0,0954854
Glasine	0,1235829	-0,0051913	-0,0102722	-0,1125737	-0,0668038	-0,1094557	-0,1517154	-0,0194241	-0,0136449	0,1118209	0,7913974
LicniInteres	-0,0657049	-0,1078721	-0,0661833	-0,0153008	-0,5662922	0,0315997	-0,1038785	-0,0917503	-0,1243868	0,1256553	0,0892951
Ner_zahtev	-0,2721862	-0,0188623	-0,145037	0,2299939	0,5299621	0,0889728	-0,0255687	-0,3646777	0,098162	0,0808655	0,2936652
RadRukovo	0,1901881	-0,1220221	-0,0341548	-0,1607775	-0,0207909	0,7275087	-0,1232083	-0,0265687	0,0984782	-0,1057713	-0,0956071
TrecaStrana	0,0477678	0,3243623	-0,0323126	0,1946359	-0,5201496	-0,1329077	0,2391259	-0,2461678	0,232268	0,0125279	-0,0455796
Medijacija	-0,1571377	0,1942206	0,0353479	0,2179228	-0,166031	0,250577	-0,2038035	0,1568539	0,1327219	0,4296758	0,1042975
Klima	-0,1681299	-0,0962224	0,0756959	0,2298935	0,3523054	0,0383382	-0,2488936	-0,0790972	0,5744418	0,0713683	-0,2904162
Resavanje	-0,0410238	0,1498768	-0,2015858	-0,0453086	0,1957686	0,0879927	0,0840562	0,7465365	0,096559	-0,1222589	0,1399369
Snaga_firm	0,0974279	0,1481384	0,4259741	-0,1037475	0,0107801	0,6807916	0,1791921	0,13064	0,0689755	0,0996064	-0,0075661

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 11 iterations.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 11 iterations.

Metodom faktorske analize izdvojeni su sledeći faktori:

Faktor 1: firma, veličina, delatnost, vlasnik, primanja – **Objektivni pokazatelji firme**

Faktor 2: uslovi, nagrada, odnosi u firmi, rukovodstvo - **menadžment**

Faktor 3: rasipanje sredstava, arogancija - **lični interes**

Faktor 4: starosna dob, radni staž –**starosna struktura**

Faktor 5: nejasna podela rada, lični interes, nerealni zahtevi, treća strana u medijaciji – **lični interes**

Faktor 6: rad rukovodstva, snaga firme – **uspešnost firme**

Faktor 7: prioriteti, obrazovanje – **Obrazovna struktura**

Faktor 8: **način rešavanje konflikta**

Faktor 9: pol, vrsta zaposlenja, novi i stari kadrovi, klima u firmi – **poslovna kultura**

Faktor 10: **medijacija**

Faktor 11: **glasine**

Faktore 3 i 5 možemo posmatrati kao :lični interes, a faktore 8 i 9 možemo posmatrati kao poslovnu kulturu, tako da imamo 9 faktora:

Faktor 1: firma, veličina, delatnost, vlasnik, primanja – **Objektivni pokazatelji firme**

Faktor 2: uslovi, nagrada, odnosi u firmi, rukovodstvo - **menadžment**

Faktor 3: nejasna podela rada, lični interes, nerealni zahtevi, treća strana u medijaciji, rasipanje sredstava, arogancija - **lični interes**

Faktor 4: starosna dob, radni staž –**starosna struktura**

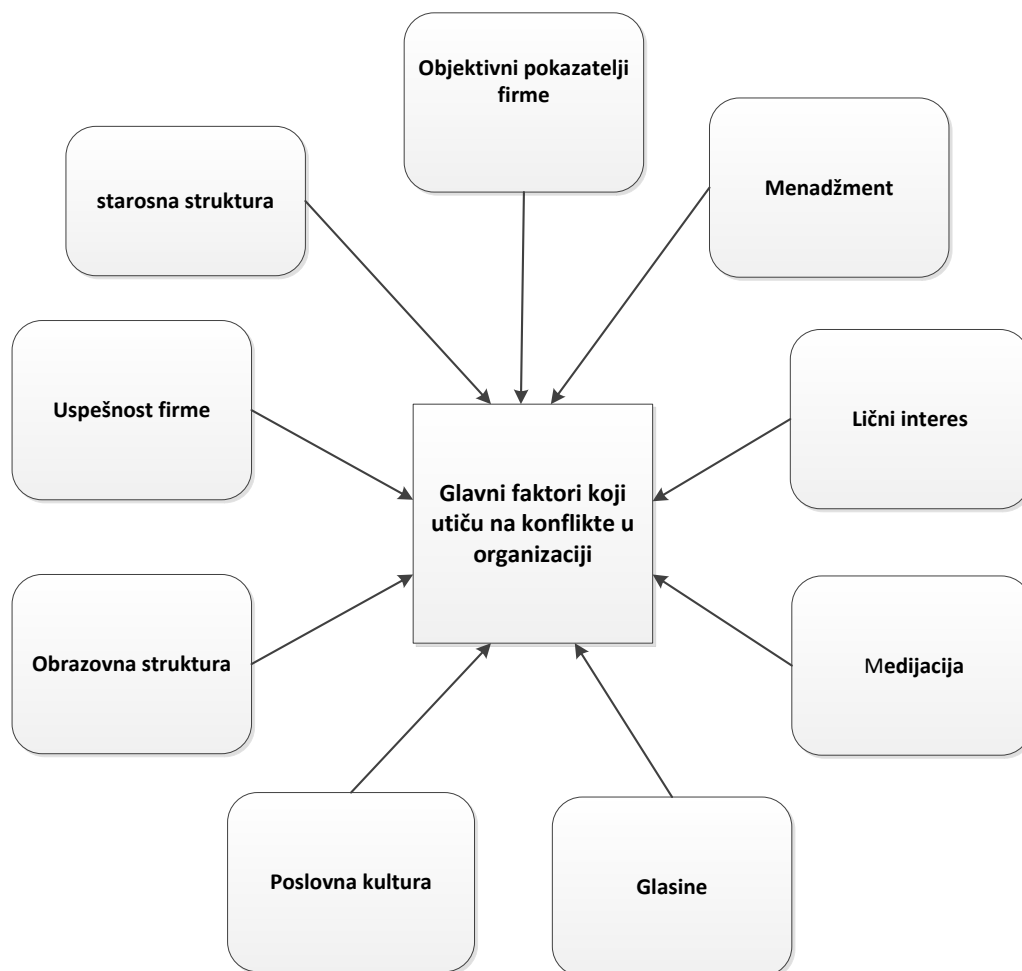
Faktor 5: rad rukovodstva, snaga firme – **uspešnost firme**

Faktor 6: prioriteti, obrazovanje – **Obrazovna struktura**

Faktor 7: pol, vrsta zaposlenja, novi i stari kadrovi, klima u firmi, način rešavanje konflikta – **poslovna kultura**

Faktor 8: **medijacija**

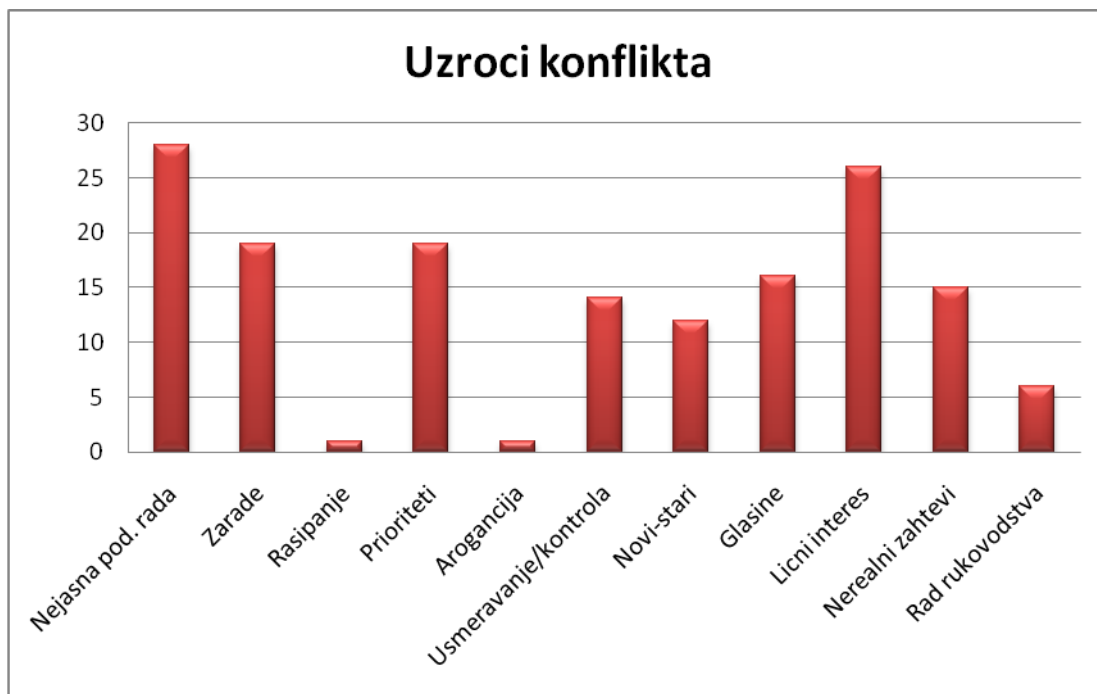
Faktor 9: **glasine**



Slika 7.1.4.1. Glavni faktori koji utiču na pojavu konflikata

7.1.5. Uzroci konflikta i načini njihovog rešavanja

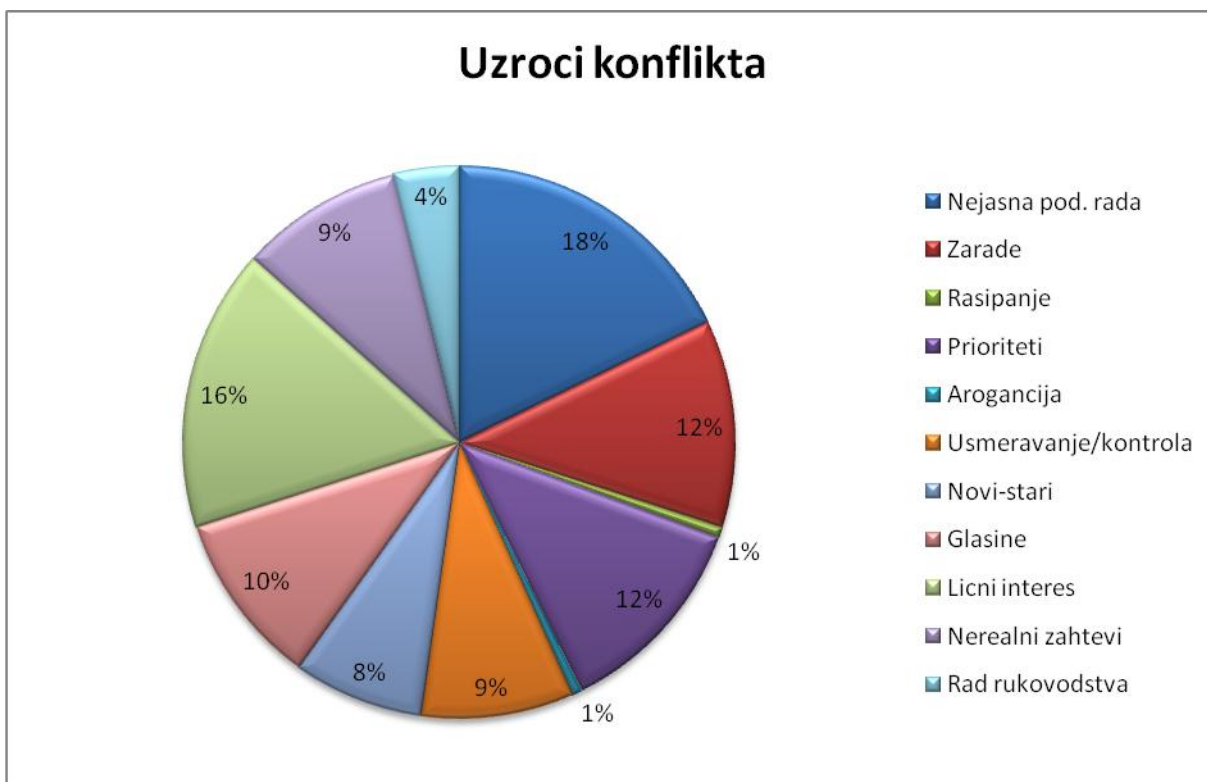
Slika 7.1.5.1. prikazuje frekvenciju uočenih uzroka konflikata.



Slika 7.1.5.1. Frekvencija uočenih uzroka konflikata



Slika 7.1.5.2. Frekvencija konflikata u zavisnosti od firme



Slika 7.1.5.3. Procentualni iznosi uzroka konflikata

Tabela pokazuje upoređenje stavova o načinu rešavanja konflikata u zavisnosti od toga da li se radi o proizvodnoj ili uslužnoj delatnosti, a proizlazi da, prema tom kriterijumu, nema bitnijih razlika. Vidi se da je srednja vrednost stava o načinu rešavanja oko 3,5 što predstavlja način između :

3. Zadržavate konflikt u sebi kako biste izbegli probleme, svoja neslaganja čuvate za sebe i izbegavate sukob tako što prećutate svoje neslaganje;
4. Razmenjujete informacije, kako biste doneli zajedničku odluku i trudite se da pronađete obostrano prihvatljivo rešenje.

Srednja vrednost procene efekata sukoba na poslu je

2. Konflikti pomažu da se posao bolje uradi.

Srednja vrednost potrebe angažovanja treće strane pri rešavanju sukoba na poslu je između:

1. Povremeno i
2. Ne, nikad.

Srednja vrednost potrebe primene medijacije pri rešavanju sukoba na poslu je između:

2. Ne i
3. Ne znate dovoljno o medijaciji da biste mogli da procenite.

Tabela 7.1.5.1. Stavovi o načinu rešavanja konflikata u proizvodnoj i uslužnoj delatnosti

Delatnost		Resavanje	Procena	Treća strana	Medijacija
1	Mean	3,58333333	2,020833	2,4583333333	2,375
	N	48	48	48	48
	Std. Deviation	1,1454505	1,494523	0,617418556	0,788885559
2	Mean	3,4675325	1,883117	2,545454545	2,246753247
	N	77	77	77	77
	Std. Deviation	0,9401066	1,376246	0,551205725	0,780617909
Total	Mean	3,512	1,936	2,512	2,296
	N	125	125	125	125
	Std. Deviation	1,0208788	1,41845	0,576642115	0,783128548

Tabela 7.1.5.2. i slika 7.1.5.1. prikazuju stavove o konfliktima i njihovom rešavanju u zavisnosti od radnog staža. Može se videti da se stavovi zaposlenih kreću između zadržavanja konflikta u sebi, kako bi se izbegli problem, i razmenjivanja informacija - kako bi se našlo obostrano prihvatljivo rešenje. Pri tome su zaposleni sa radnim stažom između 10 i 20 godina najviše skloni da razmenjuju informacije kako bi doneli zajedničku odluku i trude se da pronađu obostrano prihvatljivo rešenje.

Što se tiče procene efekata konflikta, postoji razlika u odnosu na radni staž. Stav ispitanika sa radnim stažom od 10-20 godina je između:

1. Kratkotrajni, nemaju duže posledice na odnose, sve se brzo izgadi i
2. Konflikti pomažu da se posao bolje uradi.

Stav zaposlenih sa manje radnog staža je između:

2. Konflikti pomažu da se posao bolje uradi i
3. Konflikt izaziva tenziju koja traje duže i nekad naruši odnose.

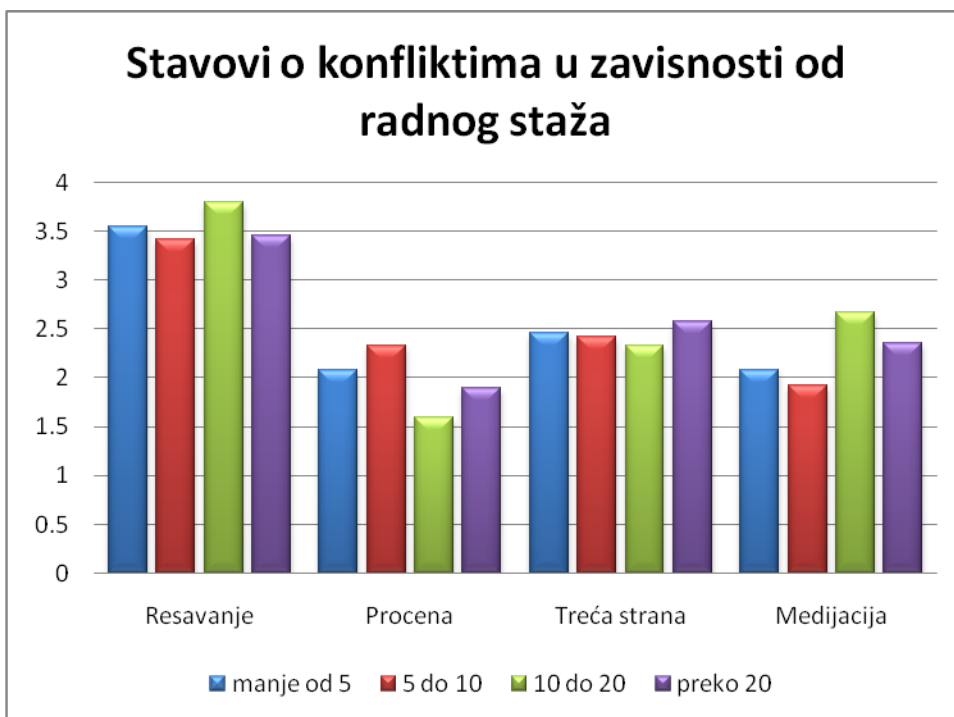
Što se tiče potrebe da treća strana pomogne u rešavanju konflikta u preduzeću, stav ispitanika je da je ona povremeno potrebna.

Kada je, pak, reč o medijaciji, kao načinu za rešavanje konflikata, ispitanici sa više od 10 godina radnog staža su skloniji da kažu da ne znaju dovoljno o meditaciji da bi mogli da prosuđuju, a zaposleni sa manje radnog staža smatraju da meditacija, kao način rešavanja konflikata, nije potrebna.

Tabela 7.1.5.2. Stavovi o načinu rešavanja konflikata u zavisnosti od radnog staža ispitanika

Stož

	Rešavanje	Procena	Treća strana	Medijacija
Mean	3,541666667	2,08333333	2,4583333333	2,0833333333
N	24	24	24	24
Std. Deviation	1,062366786	1,3805061	0,588229966	0,880546602
Mean	3,416666667	2,33333333	2,416666667	1,916666667
N	12	12	12	12
Std. Deviation	0,99620492	1,7752507	0,668557923	0,792961461
Mean	3,8	1,6	2,3333333333	2,666666667
N	15	15	15	15
Std. Deviation	0,941123948	0,910259	0,487950036	0,6172134
Mean	3,459459459	1,8918919	2,581081081	2,351351351
N	74	74	74	74
Std. Deviation	1,036183582	1,4577856	0,573543582	0,748192936
Mean	3,512	1,936	2,512	2,296
N	125	125	125	125
Std. Deviation	1,020878812	1,4184499	0,576642115	0,783128548



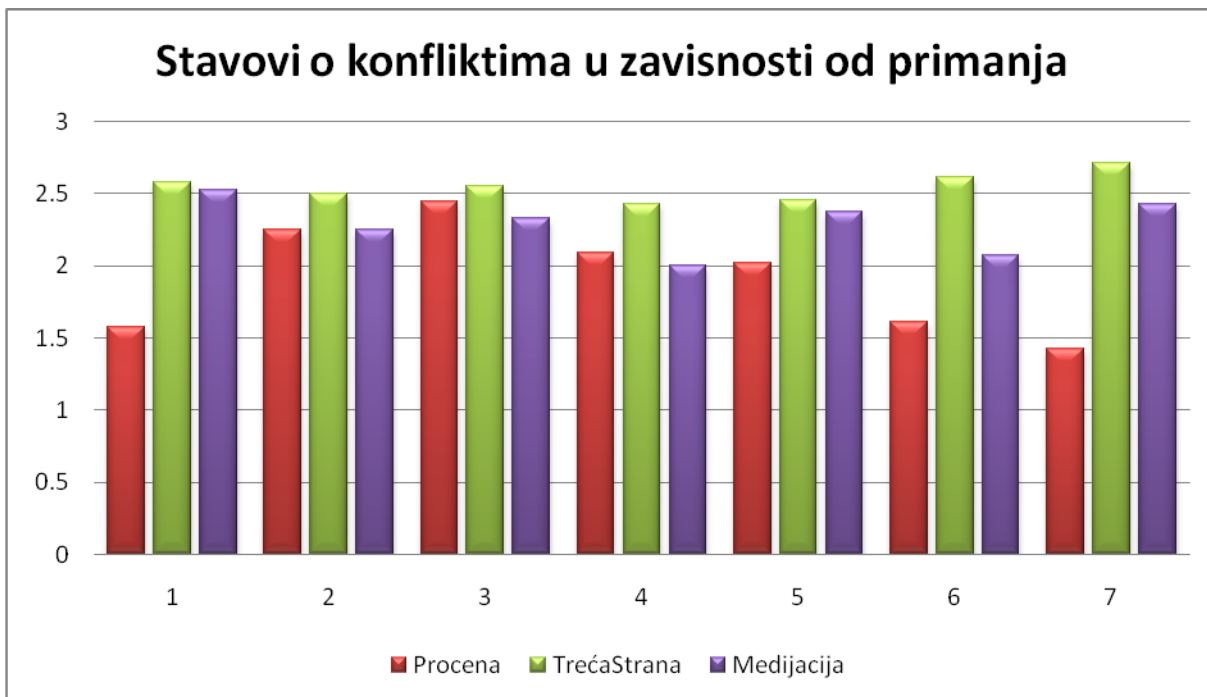
Slika 7.1.5.4. Stavovi o načinu rešavanja konflikata u zavisnosti od radnog staža ispitanika

Što se stavova o konfliktima u odnosu na primanja tiče, prikazanih u tabeli 7.1.5.3. i slici 7.1.5.2., može se videti da stavovi o efektima sukoba na poslu između stavova da su konflikti kratkotrajni, nemaju duže posledice na odnose, sve se brzo izgadi, konflikti pomažu da se posao bolje odradi i konflikti izazivaju tenziju koja traje duže, a nekad naruši odnose.

Pri tome su stavovi ispitanika u organizacijama sa najnižim i najvišim prosečnim primanjima između stavova: konflikti pomažu da se posao bolje odradi i konflikti izazivaju tenziju koja traje duže i nekad naruši odnose. Ispitanici organizacija sa srednjim primanjima su između stavova: konflikti su kratkotrajni, nemaju duže posledice na odnose, sve se brzo izgadi i konflikti pomažu da se posao bolje odradi.

Tabela 7.1.5.3. Stavovi o konfliktima u odnosu na primanja

Report					
Primanja		Resavanje	Procena	Treća strana	Medijacija
1	Mean	3,157894737	1,578947368	2,578947368	2,526315789
	N	19	19	19	19
	Std. Deviation	0,688247202	1,304513084	0,507257274	0,61177529
2	Mean	3,75	2,25	2,5	2,25
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	0,707106781	1,58113883	0,755928946	0,88640526
3	Mean	3,888888889	2,444444444	2,555555556	2,333333333
	N	9	9	9	9
	Std. Deviation	1,166666667	1,424000624	0,527046277	0,707106781
4	Mean	3,523809524	2,095238095	2,428571429	2
	N	21	21	21	21
	Std. Deviation	1,209092537	1,609495632	0,597614305	0,836660027
5	Mean	3,583333333	2,020833333	2,458333333	2,375
	N	48	48	48	48
	Std. Deviation	1,145450452	1,494523098	0,617418556	0,788885559
6	Mean	3,384615385	1,615384615	2,615384615	2,076923077
	N	13	13	13	13
	Std. Deviation	0,869718493	0,960768923	0,506369684	0,862316499
7	Mean	3,428571429	1,428571429	2,714285714	2,428571429
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	0,534522484	1,133893419	0,487950036	0,786795792
Total	Mean	3,512	1,936	2,512	2,296
	N	125	125	125	125
	Std. Deviation	1,020878812	1,418449858	0,576642115	0,783128548



Slika 7.1.5.5. Stavovi o konfliktima u odnosu na primanja

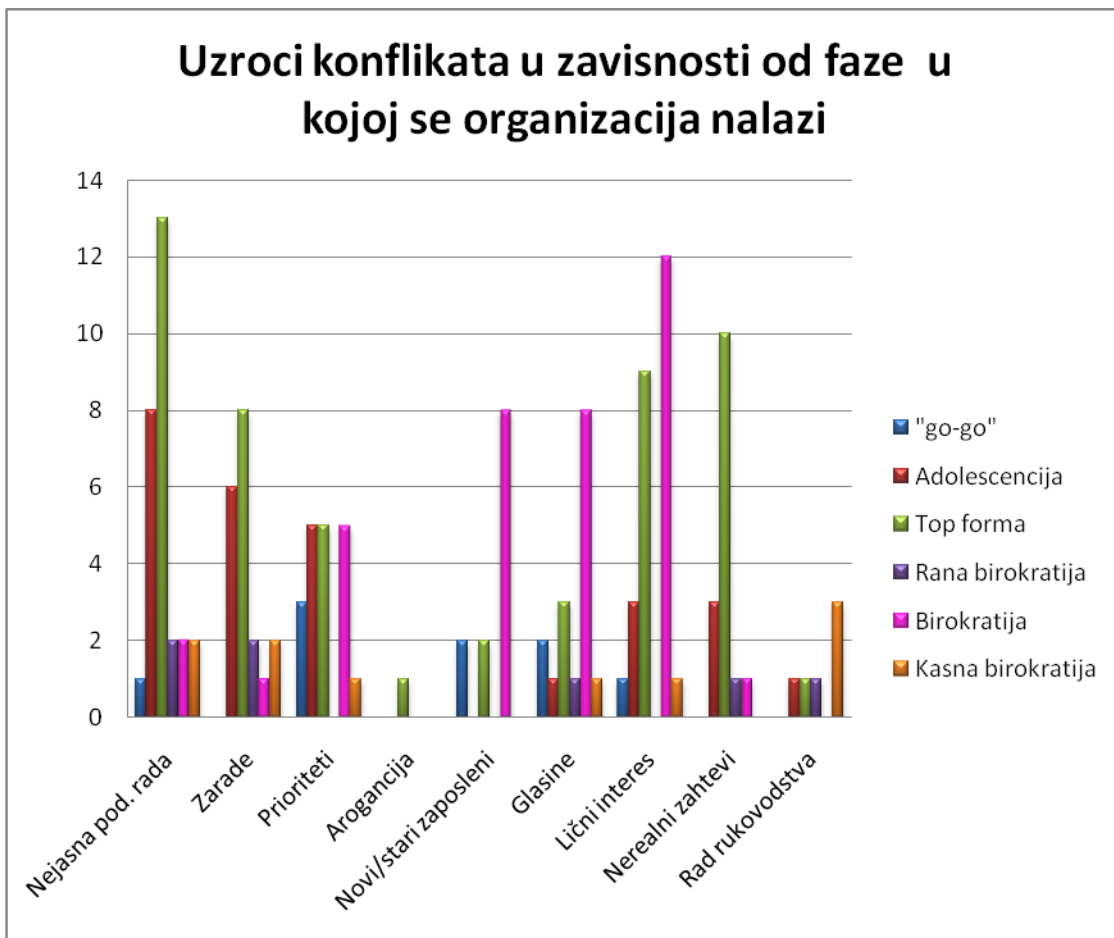
Tabela prikazuje korelaciju (međusobnu zavisnost) aspekata zadovoljstva na poslu i potencijalnih uzroka konflikata.

Može se videti da postoji uzajamna zavisnost nejasne podele rada, a samim tim i obaveza i odgovornosti na poslu, i frekvencije (učestalosti) pojave konflikta u organizaciji. Takođe postoji zavisnost učestalosti konflikta u situacijama kada imamo nove zaposlene i one koji su u firmi duže vreme. To se može objasniti nedovoljnom socijalizacijom novih zaposlenih, kao i strahom „starih“ da će izgubiti na značaju i važnosti, a samim tim mogu izgubiti i posao - što u uslovima našeg društva predstavlja egzistencijalni problem. Frekvencija konflikata je, takođe, u korelaciji sa pojavom glasina u firmi.

Može se videti i korelacija nejasne podele rada i ličnog interesa, što se može tumačiti kao pokušaj prikrivanja ličnih interesa – tako što se neće jasno definisati dužnosti, ovlašćenja i odgovornosti.

Postoji korelacija zadovoljstva/nezadovoljstva zaradama i stavova o nepotrebnom rasipanju u kompaniji, pravilnom/lošem izboru prioriteta, kao i arogancije pojedinaca.

Postoji korelacija snage firme u datom trenutku i stavova o rasipanju i aroganciji u kompaniji. Postoji potpuna korelacija između rasipanja sredstava i arogancije kao izvora konflikta.



Slika 7.1.5.6. Uzroci konflikata u zavisnosti od faze životnog ciklusa organizacije

Procena ispitanika o tome šta su uzroci konflikata u organizaciji značajno se razlikuje u fazama životnog ciklusa preduzeća.

- U go-go fazi najčešće su nesuglasice u vezi sa ciljevima, prioritetnim zadacima, a nešto manje ima konflikata između starih i novih zaposlenih, kao i konflikata koje su posledica glasina;

- U adolescenciji kao izvor konflikta dominira nejasna podela rada, zarade i potom nesuglasice u vezi sa ciljevima, prioritetinim zadacima;
- U top-formi najdominantniji izvori konflikata su nejasna podela rada, nerealni zahtevi i gledanje isključivo vlastitog interesa;
- U fazi rane birokratije, kao izvor konflikta dominiraju nejasna podela rada i raspodela zarada;
- U birokratiji dominira lični interes, glasine i konflikti novih i starih zaposlenih;
- U kasnoj birokratiji, kao najčešći razlog konflikta navodi se rad rukovodstva I, u manjoj meri, nejasna podela rada i raspodela zarada.



Slika 7.1.5.7. Šta bi popravilo klimu u kolektivu: procena ispitanika u zavisnosti od faze životnog ciklusa organizacije

Procena ispitanika o tome šta bi popravilo klimu u organizaciji značajno se razlikuje prema fazama životnog ciklusa preduzeća.

- U go-go fazi jednako je ocenjena bolja komunikacija, bolje planiranje i raspodela poslova i veća količina resursa - zaposleni osećaju da postoji briga za ljude i zadovoljni su rukovođenjem, pa ovde ne traže poboljšanje;
- U adolescenciji dominira ideja da bi klimu najviše popravilo bolje planiranje i raspodela poslova, a potom i veća briga za ljude;
- U top-formi najdominantniji su bolje nagrađivanje, ali i bolja raspodela poslova;
- U fazi rane birokratije dominira materijalni moment, jer ispitanici dominantno u boljem nagrađivanju vide način popravljavanja klime;
- U birokratiji glavni krivac za klimu je loša komunikacija, pa otuda ispitanici smatraju da bi bolja komunikacija popravila klimu;
- U kasnoj birokratiji javlja se svest o propadanju, pa način popravljavanja klime vide najviše u većoj količini resursa.

7.1.6. Nalazi istraživanja

Iz svega navedenog možemo zaključiti da je dokazana **opšta hipoteza**:

H0: Na pojavu konflikta u organizaciji utiču i opšti pokazatelji firme i karakteristike zaposlenih.

Videli smo da na pojavu konflikata utiču snaga firme, broj zaposlenih, delatnost preduzeća, vlasnička struktura, prosečna zarada sa jedne strane i starosna i obrazovna struktura zaposlenih i dužine radnog staža, sa druge strane.

Takođe smo pokazali da važe i specifične hipoteze:

H1: Uzroci konflikata zavise od životne etape preduzeća.

Pokazano je da su, u različitim fazama životnog ciklusa preduzeća, razlozi za nastanak konflikata različiti.

H2: Stavovi o efektima konflikata zavise od karakteristika zaposlenih.

Istraživanje je pokazalo da nastanak i efekti konflikata zavisi od starosne i obrazovne strukture zaposlenih, kao i dužine radnog staža.

H3: Stavovi o načinu rešavanja konflikta zavise od karakteristika zaposlenih.

Istraživanje je pokazalo da način rešavanja konflikata zavisi od starosne i obrazovne strukture zaposlenih, kao i dužine radnog staža ispitanika.

8. ZAKLJUČAK

Brojna empirijska istraživanja nedvosmisleno ukazuju da su konflikti najizraženiji u ekonomskoj sferi odnosa, što je i razumljivo ako se ima na umu činjenica da je najčešće reč o raspodeli najamnina, premija, nagrada, stambeno-kreditnih potraživanja i slično, i mali poremećaj u tim odnosima dovodi do konfliktne situacije. U novije vreme, u tzv. „tranzicionim privredama“, kakva je upravo naša, sve više konflikt nastaje zbog privatizacije, koja u većini slučajeva dovodi zaposlene u opštu ekonomsku nesigurnost, gubitak radnih mesta, manjkavost socijalnih programa, apatiju, beznađe i slično. Akcije i mere rukovodstva koje se odnose na gore navedena pitanja često se dočekuju sa negodovanjem i otporom, a posebno ako su te akcije i mere donete preko noći, bez adekvatnog informisanja i ubedljivih argumenata i razloga. U rešavanju svih ovih sporova važno mesto ima medijacija.

I naše istraživanje pokazalo je da se konflikti razlikuju po fazama životnog ciklusa u kojoj se nalazi organizacija. To omogućava njihovo prepoznavanje i predikciju, kao i pravovremenu reakciju da bi se sprečili negativni efekti koje konflikti mogu imati.

Bez obzira na činjenicu da je primena medijacije ograničena zbog činjenice da su izvori mnogih konflikata u manjkavosti zakona, mnoge konfliktne situacije se mogu rešiti upravo ovim načinom. Medijacija - posredovanje u konfliktima je poznata kao jedan od najčešćih alternativnih načina rešavanja spornih odnosa u svim zemljama Evrope i Sjedinjenih Američkih Država - a po svemu sudeći da je ona i najprimereniji način našim potrebama u ovoj oblasti. Medijacija može da deluje i preventivno i reparativno, tako što zainteresovanim stranama omogućava da samostalno zatraže proces medijacije, pre nego što konflikt eskalira do stepena da su se stranke obratile sudu, a reparativno kada sukob dospe u fazu koja je ostavila posledice na obe strane, kada su se one već obratile sudskoj instanci radi donošenja odluke, kada se medijacija predlaže kao mogućnost za pronalaženje adekvatnog i kompleksnog rešenja spora, koji ne mora biti samo u granicama propisanog nego i dogovorenog, što je usklađeno sa ličnim i individualnim potrebama, više nego što bi bilo postignuto u običajenom ishodu spora.

O značaju medijacije govori i direktiva Evropske unije kojom se državama članicama nalaže da uredе svoja domicilna zakonodavstva tako da medijacija po snazi ne sme da bude slabija od sudskog postupka. Medijacijom je do sada „oslobođeno“ 40 miliona evra „zarobljenih“ u

trgovinskim sporovima, od kojih je najveći broj između malih i srednjih preduzeća, pošto bi ta sredstva ostala neupotrebljiva dok se sudski ne reše njihovi dužničko-poverilački odnosi. Međutim, naše istraživanje ukazuje na činjenicu da prosečan radnik u Srbiji ima malo ili gotovo nikakvo znanje o pojmu i mogućnosti medijacije.

Konflikt je konstruktivan kad dovodi do željenog rezultata, a to se dešava onda kad ljudi određenu promenu ocenjuju da je u skladu sa njihovim interesima. Sa aspekta organizacije, rešavanje konflikta i pretvaranje destruktivnih u konstruktivne konflikte je jedan od načina da organizacija dugo ostane u vrhu, odnosno da se spasi najgore beskonfliktne situacije, a to je – smrt.

Osnovni predmet istraživanja, u najširem smislu su konflikti u preduzećima koja se nalaze u različitim fazama životnog ciklusa i procene upotrebljivosti medijacije u tim konfliktima. Predmet projekta je usmeren na vrste konflikata, učestalost, efekte konflikata i medijaciju. O predmetu istraživanja postoje ograničena teorijska i iskustvena saznanja. Isak Adičes dao je nov pristup shvatanju preduzeća, pa njegov rad je polazna osnova ovog shvatanja. On kao autor zagovara organistički pristup izučavanju organizacionih sistema, a svaki životni ciklus ima određene karakteristike po kojima se utvrđuje u kojoj fazi se nalazi organizacija, iz čega sledi da će i konflikti unutar firme biti sa vremenom različiti.

Medijacija u ovom radu se razmatra kao mogućnost upravljanja konfliktima i kao preduslov za prevazilaženje negativnih efekata konflikata.

Cilj istraživanja u ovom radu bio bi utvrđivanje postojanja specifičnih konflikata u različitim fazama životnog ciklusa preduzeća. Naučnim objašnjenjem povezanosti i uzročnosti životnog ciklusa i konflikata na radnom mestu, stvorene su osnove ne samo za upravljanje konfliktima kroz medijaciju, već njihovo predviđanje, što omogućava pravovremenu intervenciju ili preventivu. Istraživanje ima verifikacioni karakter i može inicirati dalja istraživanja u ovoj oblasti. Dakle, cilj istraživanja je da se snime i opserviraju konflikti kao vid socijalne interakcije, sagledaju svi karakteristični aspekti konflikata po fazama, istraže svojstva sukoba i definiše proces upravljanja njima. Sve je ovo u cilju poboljšanja kvaliteta funkcionisanja preduzeća i da predlog koncepcije rešavanja istih medijacijom, zasnovan na iskustvu o njenoj uspešnosti u zemljama u kojima se decenijama već primenjuje. Istraživanje je sprovedeno u

osam preduzeća, različitih po delatnosti, vlasničkim odnosima, kvalifikacionoj, obrazovnoj i starosnoj strukturi.

Opšta hipoteza: na pojavu konflikata u organizaciji utiču i opšti pokazatelji firme i karakteristike zaposlenih. Specifične hipoteze: uzroci konflikata zavise od životne etape preduzeća. Stavovi o efektima konflikata zavise od karakteristika zaposlenih. Stavovi o načinu rešavanja konflikata zavise od karakteristika zaposlenih. Podaci su obrađeni odgovarajućim matematičko – statističkim postupcima. Veličina organizacije se posmatrala preko četiri kategorije. Uzorak je prilagođen cilju istraživanja, a čine ga ispitanici različitih delatnosti. Istraživanje je realizovano tokom septembra i oktobra 2012. godine, a obuhvata više gradova sa područja Republike Srbije.

Nalazi istraživanja govore da se može zaključiti realni dokaz opšte hipoteze, a takođe je prikazana važnost specifične hipoteze. Utvrdili smo i videli u ovom radu pojavu konflikata koji utiču na smagu firme, broj zaposlenih, delatnost preduzeća, vlasnička struktura, prosečna zarada, starosna i obrazovna struktura, dužina radnog staža. Zbog namere da se sažeto obuhvati veliki broj oblasti koje su u suštini tesno povezane, stvorila se mogućnost nedovršenih oblasti i celina. U zavisnosti od potreba korisnika, kao i interesovanja celine je moguće izdvajati pojedinačno, bez nekog fiksiranog redosleda. Rad ujedno poziva da se korisnici informišu o realnim problemima sa kojima se svi svakodnevno susrećemo. Da razmisle o svemu što je istraživanje pokazalo u ovom radu, da se deo primeni u granicama potreba, a sa drugim nastavi dalji naučnoistraživački rad.

LITERATURA:

A

Adamović V. (1990) *Psihosomatska medicina* u Berger B., Biro M. i S. Hrnjica (ur) *Klinička psihologija*, Naučna knjiga, Beograd.

Adler A. (1963) *Poznavanje čoveka: osnove individualne psihologije*, treće izdanje, „Kosmos“ Beograd.

Adižes Isak (2009) *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*, Novi Sad.

Adižes Isak (2004) *Managing Corporate Life Cycles*, 2nd Edition Adizes Institute.

Allen N.J., Mayer J.P. (1990) *Organizational socialization tactics*, Academy of management Journal.

Alkon, C. (2002). *The Cookie Cutter syndrome: Legal Reform Assistance Under Post Communist Democratization Programs*, universita of Missouri Jurnal od Dispute resolution.

Allport, G.W. (1954) *The nature of Prejudice*. Reading: Mass, Addison Wesley.

Allport, F.H. (1924). *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.

Allport L. (2006) *Power Imblance and Domestic Abuse*, autorizovana predavanja, specijalističke studije medijacije, FPN Beograd.

Arsić J.(2006) Vršenje roditeljskog prava nakon razvoda: medijacijom do plana roditeljstva (pp 90-110) U: Džamonja Ignjatović T. & Žegarac N. (ur) *Medijacija – koncepti i konteksti*. Beograd, Centar za primenjenu psihologiju.

Axelord, Robert M. (1984) *The evolution of cooperation*, New York: Basic Books.

B

Berkowitz, L. (1972). Frustrations, comparsion and other sources of emotion arousal as contributors to social unrest. *Jurnal of socical Issues*, 28, pp. 77-91.

Billing. M.G. (1976). *Social Psychology and intergroup relations*. European Monographs in Social psychology, No 9, London Academic Press.

Blake,R.R., & Mouton,J.S.(1964). *The new managerial girdl*. Huston,TX: Gulf Publishing Company.

Blekburn, S. (1999) *Oksfordski filozofski učenik*, Svetovi, Novi Sad.

Bojanović R. (1980) *Neki problemi međuljudskih odnosa u radnoj grupi i radnoj organizaciji*, Beograd.

Bojanović R. i grupa autora (1995) *Psihologija u menadžmentu*, Beograd.

Bolčić S. (1994) *Tegobe prelaza u preduzetničkom društvu*, Beograd.

Brown J.R. and Turner, J.C. (1989) Interpersonal and Intergroup Behaviour, in Turner and Giles (eds), *Intergroup Behaviour*, Basil Blackwell, Oxford.

Burton, J.(1990). *Conflict: Resolution and Prevention*. New York: St.Martins Press.

Burton, J. & Dukes, F.(1990). *Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution*. New York: St. Martins Press.



Cloke K. (1994) *Mediation, revenge and the magic of forgiveness*, Santa Monica, Center for dispute resolution.

Cohen, J.(1997) *Deliberative Democracy: Essays on Reason and politics*, Cambridge, MA: The MIT Press.

Cooley W. (1996) *Mediation Advocacy*, National Institute for Trial Advocacy.

Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: The Free Press.

Council Directive 2002/8/EC to improve access in cross – border disputes by establishing minimum common rules relating to legal and for such disputes, 27, January 2003, *Official Journal L 026*, pp. 0041 – 0047.

Crook, J.H. (1972). Evolution and Social Behaviour, in Tajfel, H. and Frasier, C. (eds) *Introducing Social Psychology*, Penguin Books.

Cuhadar, e., and Dayton, B: (2011). *The Social Psychology of Identity and Intergroup conflict: from theory to Practice*. *International Studies Perspectives*, 12, 273-193.

Čizmić S. (1995) *Profesionalni stres menadžera*, Institut za psihologiju, Beograd.

Čupić M., Tummala V.M. Rao, Suknović M. (2003) *Odlučivanje: formalni pristup*, Beograd.



Damjanović M. (1990) *Menadžerska revolucija*, ZUNS, Beograd.

Davies, E. And Goldstein, M. (1974). Attributions of Race, Belief and Personality characteristics as Determinates of Behavioral Intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, February 1974, vol, 1, Noq., pp 284-286.

de Dreu, C.K.W (2010). Social conflict: the emergence and consequences of struggle and negotiation. In S.T. Fiske, D.T. Gilbert & G.Lindzey (Eds.), *Hand book of social Psychology*, 5th ed., Vol.2, pp. 983 – 1023. New York: Wiley.

Despotović-Stanarević V., Jovanović V. (2003) Medijacija u oblasti socijalne zaštite. Nacrt dokumenta u okviru Strateškog projekta Ministarstva rada, zapošljavanja i socijalne politike Republike Srbije.

Dell P. (1989) Violence and the systematic view: The Problem of Power, *Family process*, 28(1) str 1-14.

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

Dollard, I. Doob, L.W., Miller, N.E, Mowrer, O.H. Sears, R.R.(1939). *Frustration and Aggression*, New Haven: Yale University Press.

Dragičević Č. (1985) *Statistika za psihologe*, Beograd.



Edwards, B, Foli, M., Dajani M. (2004). *Posle Tokvila – debata o građanskom drušvu i društvenom kapitalu i uporednoj perspektivi*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad.

European Code of Conduct for Mediators (2004) dostupno na: www.ec.europa.eu



Fisher, R., Ury, W.(1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.

Fisher, R. Ury, W. (1999) *Getting to Yes – negotiating an agreement Without Giving in*, Random House Business Book.

Fišer R, i Juri V. (2005) *Kako da postignete dogovor*, Beograd, Mono & Manana.

Folberg D.J.Golann T., (2010) *Resolving Disputes: theory, practice and law, 2nd ed*, Wolters Kluwer, Aspen Publishers.

Frojd S. (1969) *Nova predavanja za uvod u psihoanalizu*, Beograd.



Galtung, J. (1969). Violence, Peace, and Peace research. *Journal of Peace Research*, 6(3), pp. 167 – 191.

Goati, V.(1991) *Jugoslavija na prekretnici*. Jugoslovenski institut za novinarstvo, Beograd.

Goldner V. (1991) Sex, power and gender: A feminist systematic analysis of the politics of passion, IN T.J. Goodrich (ed) *Women and power: Perspectives for family therapy*. New York: W.W. Norton & Co. Pp. 28-53.

Goleman D. (2006) *Emocionalna inteligencija* Beograd, Geopolitika.

Gurr, T. (1970) *Why men Rebel*. Princeton University Press, Princeton.

Gud V. Het P. (1976) *Metodi socijalnog istraživanja*, Beograd.

Guzina M. (1980) *Kadrovska psihologija*, Naučna knjiga, Beograd.



Habermas, J. (1979). *Communication and the evolution of society*, Boston: Beacon Press.

Hajek, A.F.(1998). *Poredak slobode*. Global Book, Novi Sad.

Hajns, F. (2011) *Uvod u Maksa Vebera.*, Biblioteka XX vek, Beograd.

Harrod, W.J., Welch, B.K. & Kushkowski, J. (2009). Thirty-one years of group research in *Social psychology quarterly (1975-2005)*, Vol 14,6.

Haynes J. (1994) *The fundamentals of Family mediation*, State University of New York Press, New York.



Izumi C. (2010) Implicit Bias and the Illusion of mediator neutrality, *Journal of Law & Policy*, vol. 34-71, pp 71-155.



Janićijević N. (1996) *Organizaciona kultura*, ULIX, Novi Sad.

Jergin, D., Stanislav, Dž. (2004) *Komandni visovi – bitka između vlade i tržišta koja preoblikuje moderan svet*. Narodna knjiga, Alfa, Beograd.

Jones E (1996) The gender of the therapist as contribution to the construction of meaning in therapy. *Human systems: The Journal of systemic consultation & management*, 7(4), pp 237-245.

Jovanović P. (1994) *Menadžment*, Beograd.

Jovanović, V. (2009) *Alternativno rešavanje sporova i demokratsko društvo – teorijske osnove medijacije: perspektive i doprinosi*. Džamonja, Ignjatović, T. Žegarac, N. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.

J. Petrović, *Nezavisnost i nepristrasnost arbitra u uporednom arbitražnom pravu*, Privreda i pravo br. 5-8/96.

Jušić B.(1971) *Da li radimo zbog novca*, Psihologija, Beograd.

K

Kaningham, F. (2003) *Teorije demokratije*, Filip Višnjić Beograd.

Kelley, H.H. & Thibaut, J.W (1978). *Interpersonal relations: a theory of interdependence*. New York: Wiley – Interscience.

Kelsen, H. (1945) *General theory of law and state*, Cambridge University Press.

Kelly J.(1995) Power imbalance in divorce and interpersonal mediation: assessment and intervention. *Mediation Quarterly*.

Klaus P.B. (2003) *Integration of mediation elements into arbitration „Hybrid“ and „Intuitive“ mediation by international arbitrators*, *Arbitration international*, vol 19, No3

Kostić M.(2010) *Viktimitet starih ljudi*, Pravni fakultet Niš.

Kovač – Cerović T., Rosandić R., Popadić D.(1996) *Učionica dobre volje, školski program za konstruktivno rešavanje sukoba*, drugo izdanje, Beograd: grupa MOST.

Kozić P. (1994) *Metodologija naučnoistraživačkog rada*, Beograd.

Kreč K.B. (1972) *Pojedinac u društvu*, ZUNS, Beograd.

Kuzmanović, B. (1995). Autoritarnost kao socialnopsihološka karakteristika, U.Golubović, Z.Kuzmanović, B.Vasović, ., *Društveni karakter i društvene promene u svetlu nacionalnih sukoba*, Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Beograd: Filip Višnjić.

L

- Lang M.(2004) *Understanding and responding to power in mediation*. New York: The Guilford Press.
- Libman M., Hrnčić J.(2007) Priručnik za specijalističku obuku u veštinama medijacije između oštećenog i maloletnog učinioca. Beograd, Centar za medijaciju.
- Liebmann M.(2000) *Mediation in Context*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Liu, J.H. (2012). A Cultural Perspective on Intergroup Relations and Social Identity. Online readers in *Psychology and Culture*, 5(3).
- L. Karamarković (2003) *Poravnanje i medijacija (doktorska disertacija)*, Beograd.
- Lobodok Štulić,I., Kijevšanin S., Krivačić M., (2013) *Umeće komunikacije – interni priručnik za realizaciju akreditovanog programa stručnog usavršavanja za nastavnike*, Tim Psihokod, Beograd.
- Lorenz, K.(1967). *On Agression*, New York, Harcourt, Brace & World.
- Luepnitz D.A. (1988). *The Family interpreted: psychoanalysis, feminisam and family therapy*, New York, Basic Book.
- Lj. Milutinović (2005) *Mirno rešavanje radnih sporova*, Zbornik radova Glosarijum, Beograd

M

- Mandić T. (2003) *Komunikologija – psihologija komunikacije*, Clio, Beograd.
- Marić Z.(2000) *Racionalni i emotivno bihejvioralna terapija*, ZUNS Beograd.
- Marić Z. (2005) *ABC interpersonalnih odnosa, autorizovana skipta*, REBT centar, Beograd
- Mark c., Baker A (2002) *Cross – comparison of institutional mediation rules*, Dispute Resolution Journal.
- Marković V., Jovanović V., Rajić T, Milivojević M., Satarić N. (2009) *Maloletničko pravosuđe i razvoj usluga na nivou lokalne zajednice*, UNICEF, AMITY, Beograd.
- Mihajlović D, (1998) *Psihologija organizacije*, Beograd.
- Milić V.(1965) *Sociološki metod*, Beograd.
- Milisavljević M.(1994) *Potrebe za menadžerima u Srbiji*, Beograd.
- Mirić J, (1984) *Sistem i kriza*, Zagreb.

Mitchell, C.R. (1994). *The Structure of International Conflict*. London: MacMillan Press.

Model standards of conduct for mediators at www.abanet.org

Moscovici, S. (1972). Society and theory in social psychology, In J. Israel and H. Tajfel, (eds) *The Context of Social Psychology: A critical assessment*, London, Academic Press.

Moždina S. (1989) *Konflikti u radnim organizacijama*, Sociologija 3, Beograd.

Myers, D.G. (2009). *Social Psychology*, 10th ed. New York: MCGraw-Hill.

N

Niče F.(1993) *Tako je govorio Zaratrustra*, IP „Rad“, Beograd.

P

Pavlović J. (2008) *Negativna medijacija*, seminarski rad, FPN Beograd.

Pettigrew, T.F.(1958). Personality and socio-cultural factors in intergroup attitudes: a cross national comparison, *Jurnal of Conflict resolution*, 2, pp. 29-42.

Petrušić N. i Arsić J. (2011) *Medijacija u Srbiji: korak bliže međunarodnim standardima*, International Finance Corporation, Beograd.

Perko-Šeparević I.,(1975) *Teorija organizacije*, Zagreb.

Plut D., Marinković Lj. (1994) *Konflikti i šta sa njima*. Beograd: Kreativni centar.

Popadić D. Kovać – Cerović T.(1996) *Socijalni konflikti – karakteristike i načini rešavanja*, Beograd, grupa MOST.

Popadić D. Mrše s., Kijevčanin S., Petrović D., Bogdanović M. (1998) *Pametniji ne popušta – vodič kroz sukobe do sporazuma*. Beograd, grupa MOST.

Porodični zakon , SL Glasnik RS broj 72/2011

Potgieter j.Lauw (1988). The Authoritarian Personality: An Inadequate Explanation for Intergroup conflict in Sout Africa, *The Jurnal of Social Psychology*, vol. 128,1.

Pravilnik o programu obuke za posrednika, Sl. Glasnik RS broj 44/2005.

Pruett M.K. & Johnston J.R. (2004) Therapeutic mediation with high conflict partners: effective models and strategies. In J. Folberg, A. Milne & P Salem (eds) *Divorce and family mediation: models, techniques, and applications*, New York: Guilford press, pp. 92-111.

Pruitt, D.G. (1991). Strategic choice in negotiation. In J. William Breslin & Jeffrey Z. Rubin (Eds.), *Negotiation theory and Practice*, pp. 27-46. Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School.

Pruitt, D.G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S.T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology*, 4th ed., Vol.2, pp. 470-503. New York: McGraw-Hill.

Pruitt, D.G., & Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Grove, Ca: Brooks/Cole.

Pruitt, D.G. & Rubin J.Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.

R

Radna verzija nacrta zakona o medijaciji, oktobar 2012.

Rahim, A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, pp. 368-376.

Rajkov M. Sajfert Z. (1996) *Ljudska strana menadžmenta*, Beograd.

Riskin L. Leonard, Westbrook E.J., (1987) *Dispute resolution and lawyers*, West Publishing Co. St. Paul, Minn.

Rokeach, M., Smith, P.W. and Eans, R.I. (1960). Two kinds of prejudice or one? In: Rokeach, M. (ed) *Open and Closed mind*, New York, Basic Books.

Rols Dž. (2001) *Prava Naroda*, Narodna Knjiga, Beograd.

Ross, L., Ward, A. (1995). Psychological barriers to dispute resolution. U M. Zanna (Ed), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 27, pp. 255-304. New York: Academic Press.

Rot, N. i Havelka, N. (1973). *Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoškolske omladine*, Institut za psihologiju i IDN, Beograd.

Rot N. (1995) *Psihologija grupa*, IP „Zavet“, Beograd.

Rozenberg M. (2002) *Jezik saosećanja – nenasilna komunikacija*. Beograd: ZUNS.

Ršević M. (2012) O promociji intelektualnog potencijala starih, *Gerontologija*, 1/2012 str 45-53



Savić S.(2007) Restorativna pravda i Zakon o maloletnim učionicama krivičnih dela i krivičnopravnoj zaštiti maloletnih lica iz perspektive sudske prakse. Viktimološko društvo Srbije, Temida, maj 2007., str 47-48.

Schelling, T. (1960). *The Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press.

Schopler, J., & Insko, C.A.(1992). The discontinuity effect in interpersonal and intergroup relations: Generality and mediation. In W. Strobe ond M. Hewstone (Eds), *European review of social psychology*, vol.3, pp. 121-51. Chichester, UK: John Wiley.

Šešić B. (1974) *Osnovi metodologije društvenih nauka*, Beograd.

Sherif, M. (1966) *In Common Predicament: Social Psychology of Inter-group Conflict and Cooperation*. Boston: Houghton Mifflin.

Smiljanić V.(1973) *Sociometrija i ispitivanje socijalne percepcije*, Beograd.

Srna J. (2000) *Porodična psihoterapija*, ZUNS Beograd.

Staub, E. (1999) The roots of evil: Social conditions, culture, personality and basic human needs. *Peronality and Social Psychology review*, 3, pp.179-192.

Štajnberger I, (1983) *Život i ritam*, Nolit, Beograd.

Šuković F,(1989) *Istraživanje socijalnih odnosa u organizacijama udruženog rada (metode i priblemi)*, Privredna štampa, Beograd.



Tabš S. (2013) *Komunikacija – principi i konteksti*. Clio, Beograd.

Tajfel, H. and Fraster, C.(eds)(1972). *Introducing Social Psychology*. Harmondworth, Penguin Books.

Tajfel, H.(1981) *Human Groups and Social Categories*, Cambridge University Press.

Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

Todorov G.(2010) *Strah od varvara*, Karpos, Loznica.

Triandis,H.C.(1961) a Note on Rokeach s Theory of Prejudice, *Journal of Abnormal and social psychology*, 62, pp. 1984-1986.

Trikić Z. i saradnici (2003) *Vršnjačka medijacija – od svađe slađe* . priručnik za voditelje radionica, Beograd, Deutsche GTZ GmbH (346str).

U

UNCITRAL Model Law on International Commercial Arbitration for member States on mediation in civil matters, 18, September 2002.

Uru W. (2000) *The third side – why we fight and how can stop*, Penguin Books.

V

Vasović, M. (1995) Socialnopsihološki aspekti međugrupnih odnosa, U. Golubović, Z. Kuzmanović, B. Vasović M. (eds) *društveni karakter i društvene promene u svetlu nacionalnih sukoba*, Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Beograd: Filip Višnjić.

Vasović M., (1997) Karakteristike grupnih identifikacija i odnos prema drugim etničkim grupama, u: Mihailović s., (ur) *Između osporavanja i podrške – Javno mnjenje o legitimitetu treće Jugoslavije*, Friedrich Ebert Stiftung, Institut društvenih nauka, Beograd.

Veldal K. (1979) *Društveno ponašanje*, Beograd: Nolit.

Vetere A & Cooper J. (2001) Working systemically with family violence: risk, responsibility and collaboration, *Journal of Family therapy*, vol 23 No4 pp 378-396.

Vidović S. i saradnici (2000) *Kako možemo zajedno*. Beograd: Centar za prava deteta.

Vidović S. i Radovanović M. (2004) *Spremno u sukobe – recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima*. Beograd: GTZ.

Von Neumann, J., Morgenstern, o. (1947). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.

Vučetić L. (2007) *Pravednost i pravičnost u filozofiji prava*, Pravnik, Zagreb.

Vujaklija, M. (1996). *Leksikon straneih reči i izraza*. Beograd: Prosveta.

Z

Zakon o posredovanju – medijaciji, Službeni glasnik RS broj 18/2005.

Zakon o parničnom postupku, Sl. Glasnik RS broj 72/2011.

Zakon o sudijama, Sl. Glasnik RS broj 116/2008, 58/2009.

Zakon o zabrani diskriminacije, Sl. Glasnik RS broj 22/2009.

Zakon o mirnom rešavanju radnih sporova, sl.Glasnik RS broj 125/2004

Zakon o osiguranuu, sl. Glasnik RS br 55/2004, 70/2004, 99/2011.

Zakon o socijalnoj zaštiti, sl. Glasnik RS broj 24/2011.

Zakon o stečaju, sl. Glasnik RS broj 104/2009.

Zakon o zaštiti potrošača, sl. Glansik RS broj 73/2010.

Živković P., Aleksić D. (1983) *Analiza poslova i radnih zadataka*, Kadrovska praksa, Beograd.

Županov J. (1983) *Danas*, Zagreb.

WEB stranice:

www.hunter.cuny.edu

www.dccourts.gov

www.nescoline.org

www.crnetwork.ca

www.nycourts.gov

www.lfcc.on.ca

www.ag.gov.bc.ca

www.elderdecisions.org

www.tcsg.org

www.hkv.hr

www.mediate.com

www.zamislizivot.org

www.ed.gov

www.idonline.org

www.rehab.cahwnet.gov

www.scottishmediation.org.uk

www.med.bg.ac.rs

www.svanconsulting.com

www.bmjournals.com

www.makegoodgreat.org

www.fer.hr

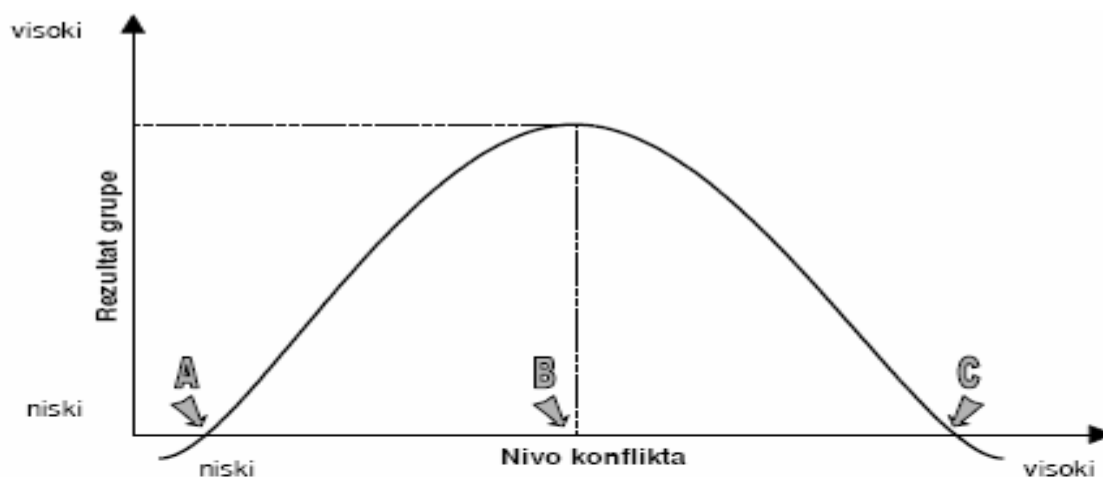
www.deming.ces.clemson.edu

www.psy.utexas.edu

www.members.nbc.com

Prilog br. 1

Uticaj konflikta na učinak grupe



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

Prilog 2. Deo upitnika koji se odnosi na zavisne promenljive:

Na skali od 1 do 5 ocenite sledeće aspekte vašeg zadovoljstva na poslu (1 „uopšte nisam zadovoljan“ do 5 „potpuno sam zadovoljan“) tako što ćete zaokružiti svoju ocenu za svaki aspekt

Sadržajem posla koji obavljate	1	2	3	4	5
Uslovima u kojima radite (opremljenost radnog mesta, radnim vremenom i sl)	1	2	3	4	5
Nagrađivanjem Vašeg rada	1	2	3	4	5
Odnosima sa kolegama	1	2	3	4	5
Odnosima sa rukovodiocima	1	2	3	4	5
Međuljudskim odnosima uopšte	1	2	3	4	5

11. Prema Vašoj proceni konflikti između zaposlenih u Vašoj firmi su:

- 1) izuzetno retki
- 2) ima ih povremeno
- 3) veoma učestali i utiču na rad i odnose

12. Šta biste izdvojili kao najčešće izvore konflikata u Vašoj organizaciji (zaokružite najviše dva)

- a) nedovoljno jasna podela rada, loša organizacija, ne zna se tačno šta je čiji posao i ko je za šta odgovoran
- b) sukobi su posledica razlika u kriterijumu ocenjivanja rada i sistema nagrađivanja
- c) najčešće je problem u količini sredstava kojima raspolaže firma
- d) konflikt je najčešće izazvan zbog ulaganja u nešto što se smatra neopravdanim rasipanjem (skupa i savremena oprema npr.)
- g) nesuglasice u vezi sa ciljevima, prioritetnim zadacima
- h) konflikte izaziva arogantno rukovođenje
- i) do konflikta dolazi usled nedovoljnog usmeravanja i nedovoljne kontrole (ko šta i koliko radi)
- j) najčešći su sukobi između „novih“ i „starih“ zaposlenih
- k) postojanje grupa, grupica, klanova, plasiranje glasina najčešće dovode do sukoba
- l) do sukoba dolazi zato što svako gleda svoj interes, ne obazirući se na druge
- m) nerealni zahtevi prema zaposlenima najčešće dovedu do sukoba
- n) sukob interesa radnika i rukovodstva je najčešći uzrok konflikata.

10. Šta bi, po Vašem mišljenju, značajno poboljšalo klimu u preduzeću, povećalo zadovoljstvo i smanjilo konflikte

1. bolja komunikacija
2. bolje planiranje i raspodela poslova
3. veća količina resursa kojim firma raspolaže
4. kvalitetnije rukovođenje na svim nivoima
5. veća briga za ljude
6. bolje nagrađivanje rada
7. nešto drugo (dopišite) _____

11. Kad dođe do konflikta kako ga najčešće rešavate

1. forsirate svoj stav, ne odstupate, čak se i posvađate
2. nastojite da se ponašate po tuđim očekivanjima, popuštate pred željama i postupate na osnovu predloga drugih osoba
3. zadržavate konflikt u sebi kako bi izbegli probleme, svoja neslaganja čuvate za sebe i izbegavate sukob tako što prećutate svoje neslaganje
4. razmenjujete informacije kako bi doneli zajedničku odluku i trudite se da pronađete obostrano prihvatljivo rešenje
5. pregovarate kako bi postigli kompromis kroz taktiku davanje-uzimanje, predlažete dogovore na bazi „pola puta“ (kompromis)
6. nešto drugo (dopišite) _____

12. Kako biste procenili efekte sukoba na poslu

1. kratkotrajni, nemaju duže posledice na odnose, sve se brzo izgadi
2. konflikti pomažu da se posao bolje odradi
3. konflikt izaziva tenziju koja traje duže i nekad naruši odnose
4. konflikti dele zaposlene na manje grupe koje se sukobljavaju
5. napetost je dugotrajno stanje posle konflikta

13. Da li smatrate da je u rešavanju konflikta u Vašem preduzeću potrebna treća strana, da bi se oni rešili?

1. da, gotovo uvek
2. povremeno
3. ne, nikad

14. Medijacija predstavlja vid arbitražnog rešavanja konflikta. Kad strane ne mogu da reše problem, uvodi se treća strana koja predlaže rešenje. Postupci medijacije počivaju na pronalaženju rešenja prihvatljivog za sve strane koje se usmerava ka interesima sukobljenih strana. Arbitar ne sme da bude uključen u sukob i tako može objektivno da sagleda situaciju, a suprotstavljene strane nemaju odbojnost prema arbitru.

Kakav je Vaš stav: da li bi medijacija pomogla u rešavanju konflikata u Vašem preduzeću:

1. **Da**
2. **Ne**
3. **Ne znate dovoljno o medijaciji da biste mogli da procenite**

Prilog 2.

Izjava o autorstvu

Potpisani: **Barović (Đoko) Ljubomir**
broj upisa: **55**

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom:

ŽIVOTNI CIKLUSI PREDUZEĆA I REŠAVANJE KONFLIKATA PRIMENOM MEDIJACIJE

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio/la autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis doktoranda

U Beogradu, **28.07.2014.g.**

Prilog 3.

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autora: **Ljubomir Barović**

Broj upisa **55**

Studijski program : **menadžment**

Naslov rada: **ŽIVOTNI CIKLUSI PREDUZEĆA I REŠAVANJE KONFLIKATA
PRIMENOM MEDIJACIJE**

Mentor : **prof.dr. Jugoslav Radulović**

Potpisani **BAROVIĆ LJUBOMIR**

izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao/la za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Novom Sadu.**

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada. Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Novom Sadu.

Potpis doktoranta

U Beogradu, **28.07.2014.g.**

Prilog 4.

Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

**ŽIVOTNI CIKLUSI PREDUZEĆA I REŠAVANJE KONFLIKATA PRIMENOM
MEDIJACIJE**

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo

2. Autorstvo - nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledini lista).

Potpis doktoranda

U Beogradu, **28.07.2014.g.**

1. Autorstvo - Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.

2. Autorstvo – nekomercijalno. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

3. Autorstvo - nekomercijalno – bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.

4. Autorstvo - nekomercijalno – deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.

5. Autorstvo – bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

6. Autorstvo - deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.

Biografija autora

Ljubomir Đoko Barović rođen 18.04.1954. godine u Juniku, opština Dečani, Kosovo i Metohija, Republika Srbija. Diplomirao je na Vojnoj akademiji 1977. godine. Od tad je sticao radno iskustvo kao profesionalni oficir. Sa uspehom je završio više škola i kurseva. Službovao je u Makedoniji, Srbiji, Crnoj Gori i Hrvatskoj. Do 1993. godine obavljao je zadatke neposrednog rukovođenja i komandovanja ljudstvom, uz upotrebu složene tehnike. Potom radi u Službi u organima bezbednosti VJ, kontraobaveštajnoj službi, postaje načelnik organa u ustanovama i školskim centrima. a penzionisan je kao upravnik Rezidencije predsednika Republike Srbije u Karađorđevu. Tako je stekao bogato iskustvo radeći u Vojsci Srbije na poslovima rešavanja konflikata. Njegovo angažovanje poslednjih godina omogućilo mu je da u potpunosti razume proces istraživačkog i kreativnog rada i potrebu njegovog usmeravanja, vrednovanja i primene njegovih rezultata.

Vojna akademija kopnene vojske, Beograd, sedmi/jedan stepen, 1973 – 1977,

Fakultet političkih nauka, Beograd, studije drugog stepena, specijalističke akademske studije na studijskom programu medijacije ECPB 120 bodova, 2008 – 2010

1.2 Strani jezici

Engleski	Srednje, dobro, govori i razume
Ruski	Pasivno, govori slabo, razume pretežno
Francuski	Pasivno, znanje stečeno u školi
Albanski	Aktivno, govori, piše, čita, prevodi (ekspert)
Bugarski	Srednje, dobro, govori i razume

1.3 Znanje rada na računaru, oblast informacionih tehnologija

Programi	Nivo znanja	Sertifikati
ECDL	osnovni	Uverenje P 7-3

1.4 Ostali kursevi i obuke

Naziv	Mesto i vreme pohađanja i izvođač obuke
Osnivanje i vođenje malog biznisa (500 časova)	FON Beograd, 2008. g. , prof. Dr. Nevenka Žarkić – Joksimović
Škola bezbednosti	Šk. centar Pančevo, 1994. g. , puk. Jovanović (škola za rad na dužnostima načelnika organa bezbednosti jedinica, objekata ranga brigade, na nivou garnizona u GŠ VJ)

1. Radno (profesionalno) iskustvo

Status	Opis rada i zaduženja
Profesionalni oficir JNA 1977 – 1993.	Neposredno rukovođenje i komandovanje ljudstvom, uz upotrebu složene tehnike
Profesionalni oficir VJ 1993 – 2003.	Služba u organima bezbednosti VJ, kontraobaveštajnoj službi, načelnik organa u ustanovama i školskim centrima
Profesionalni oficir VS 2003 – 2005.	Upravnik Rezidencije predsednika Republike Srbije u Karađorđevu

2. OBJAVLJENI RADOVI (naučni skupovi i zbornici radova, projekti, naučni časopisi, dnevni listovi)

- **Biznis plan „ In – trgovina“**, Fakultet organizacionih nauka, Centar za obuku Beograd, mart 2008. g. – završni rad. Mentori: prof.dr Jaško Ondrej; prof.dr Jasmina Omerbegović; prof.dr Maja Levi Jakšić
- **Specijalistički rad „Posredovanje (medijacija) i njena primena kroz faze životnog ciklusa preduzeća“**, Fakultet političkih nauka, Beograd 2009. g. Mentor: prof.dr Tamara Džamonja Ignjatović
- **Marketing plan „ SoS In Dućan“**, Beograd, avgust 2010. g., objavljeno u - Republika Srbija, ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj, rad došao u grupi do 18. mesta R. Srbije
- **Projekat „Revitalizacija jezera RO Karađorđevo“**, Karađorđevo 2005.
- **Projekat „Prekategorizacija uzgaivališta u lovište RO Karađorđevo“**, Karađorđevo 2005.
- **„Efikasnost lideorove komunikacije“**, objavljen u naučnom časopisu *Vojno delo*
- **„Pojam roda i rodnih uloga“**, objavljen u naučnom časopisu *Vojno delo*
- **„Politika prezentacije žena u medijima“**, objavljen u naučnom časopisu *Vojno delo*
- **„Psihička tortura na radnom mestu“**, objavljen u naučnom časopisu *Vojno delo*
- **„ Konflikti na radnom mestu“**, objavljen u naučnom časopisu *Vojno delo*
- **The 3rd International Scientific Conference „ CAPITALISM IN TRANSITION“ with the teme „Managing companies in global economy“**
- **Više desetina članaka u dnevnom listu „Pravda“**

SLOVO ZAHVALNOSTI

Put kojim se ređe ide, onaj kojim se čovek probija do vrhunskog naučnog rada, kakvim se, s pravom, može smatrati doktorska disertacija, nedogledan je, prepun oštrih

krivina, posut trnjem i sazdan od mnogobrojnih prepreka i problema. Zahteva mnogo rada i još više vremena, ali i izuzetnu upornost.

Kako vreme prolazi i kako se svet razvija u svekolikom pogledu, tako konflikti hvataju maha, množe se i prete da potru mnogo pozitivnog, naprednog i savremenog.

Istraživanja u oblasti konflikata (posebno na radnom mestu), sa težištem na pitanju kako rešiti konflikte, neopravdano su zapostavljena u našem društvu. Naš sistem, koji je u tranziciji, suočava se sa velikim brojem problema i poteškoća, koje treba spoznati, analizirati i naučnim metodama doći do istine i trasa mogućih puteva za razrešenje. Bez valjano osmišljenih i brižljivo provedenih istraživanja, zasnovanih na nauci, teško bi sve to moglo da se uradi.

Naši ljudi još uvek nemaju dovoljno razumevanja za istraživačke poduhvate. Još ako treba zadirati u unutrašnje probleme institucija (koje istraživanje obuhvata), onda se na istraživača sruči lavina zabrana i pretnji koje ga "uguše".

I pisac ovih redova sreo se sa mnogo nerazumevanja, neodazivanja na molbe, zabrana, lavirinata, sve do otvorenih pretnji. Nije vredelo objašnjenje da će, ako lokalni moćnici dopuste istraživanje, sami sebi pomoći, ali i doprineti da mnogima bude bolje. Jednostavno su ostali neumoljivi, plašeći se da se „prljavi veš“ ne pokaže u „čaršiji“.

Zato oni koji su prihvatili da se u njihovom kolektivu (firmi, proizvodnom preduzeću ili državnoj ustanovi) obavi anketiranje zarad naučnog istraživanja, zaslužuju veliku zahvalnost. Pre svih, to su Gojko Muhadinović, direktor Mesne industrije u Bačkoj Topoli, potom Miloš Mitrović, predsednik kompanije „Milenium group“, te Milovan Vasić, direktor stare livnice u Čoki. Oni su pomogli realizaciji projekta i podstakli autora da ne odustane od izazova naučno-istraživačkog rada.

Teško bi bilo pobrojati sve one koji su dali doprinos da ovaj rad ugleda svetlost dana. Nesebičnu pomoć pružili su i dr Snežana Kirin, profesor i naučni saradnik Univerziteta u Beogradu - Inovacionog centra Mašinskog fakulteta u Beogradu, potom novinar Zvonimir Pešić, pukovnik u penziji, pobratim Zeća i profesorka Zorica (lektor). Unapred se zahvaljujem dobronamernim kritikama i sugestijama čitalaca za ovaj i budući rad.

Svima njima autor upućuje slovo iskrene zahvalnosti, uz konstataciju da je ova disertacija i plod njihovog rada.

S poštovanjem,

Autor

POSVETA

Ovaj svoj skroman rad posvećujem svom **sinu Jovanu**, učeniku Vojne gimnazije u Beogradu, uz želju i poruku da postane oficir, da bude jak, a ipak nežan, da ne mrzi one koji njega ne vole, a ipak da se bori i brani!

Neka što pre shvati da su radovi i knjige vrednost, vrednija od svih spomenika i od svih grobnica, ukrašenim, oslikanim stubovima. Knjige i radovi sami grade spomenike u srcima onih koji ih rado i pravilno koriste.

Sine, od slave neuporedivo više vredi ljudskost. Budi i ostani čovek!

Isto tako ovaj rad posvećujem i upokojenoj **majci Danici**. Tokom svog života veoma srećnoj zbog neizmernog bogatstva od desetoro podignute i školovane dece, u izuzetno ratnim i gladnim vremenima i teškim bremenima.

Nikada nismo za majku činili onoliko koliko je zasluživala. Produžavam majčinu želju da postojim i da ću postojati, ostavljajući za sobom, ovaj rad, posebno poštujući njene reči:

„Uči, knjiga je sveznanje, a radi časno i pošteno, te se onda ne plaši ničega do Boga!“.

To sam i neprestano činio tokom života.

Ljubo