



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МБА – Менаџмент**

Ивана Трендафилова

**„УЛОГАТА НА МЕНАѢРОТ - ЛИДЕРОТ ВО УПРАВУВАЊЕ СО  
КОНФЛИКТИ ПРЕКУ ПОТТИКНУВАЊЕ НА КОНСТРУКТИВНИ, А  
РАЗРЕШУВАЊЕ И ИЗБЕГНУВАЊЕ НА ДЕСТРУКТИВНИ  
КОНФЛИКТИ”**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, 2014



UNIVERSITY „GOCE DELCEV” - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA - Management

Stip

Ivana Trendafilova

„THE ROLE OF THE MANAGER-LEADER IN MANAGING CONFLICTS  
BY FOSTERING CONSTRUCTIVE AND SOLVING AND AVOIDING  
DESTRUCTIVE CONFLICTS”

- Master thesis -

Stip, 2014

## **Комисија за оценка и одбрана**

**Ментор:** Проф. д-р Трајко Мицески

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип

**Член:** Проф. д-р Ристо Фотов (претседател)

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип

**Член:** Проф. д-р Еленица Софијанова

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип

## **„Улогата на менаџерот - лидерот во управување со конфликти преку поттикнување на конструктивни, а разрешување и избегнување на деструктивни конфликти”**

### ***Краток извадок***

Конфликтите се вообичаен и неизбежен дел во организациите и треба да бидат прифатени како такви, а не да се избегнуваат и да се третираат како закана, како штетни за самата организација и за меѓучовечките односи во неа. Всушност, конфликтите се вообичаен и неизбежен дел од секојдневниот живот и се составен дел од меѓучовечките односи, во кои, често неисполнетите потреби, цели, интереси, постојни поединечни разлики на физичко, лично, професионално и на духовно поле, доаѓаат во судир, па дури и лицата што си значат многу еден на друг.

Појавата и присуството на конфликти во една организација нема само негативен ефект. Организацијата од секој конфликт може да извлече одредена корист. Зависно од тоа како ќе му се пристапи на конфликтот и кои мерки ќе се преземат за негово управување, конфликтот може да има и позитивен ефект врз организацијата. Вработените учат како да се справуваат со препреките, овозможува да се подобри комуникација, која често води и до зголемување на меѓусебната доверба, се запознаваат позитивните и негативните начини на реагирање и однесување кај вработените, а сето тоа води до подобрување на продуктивноста и профитабилноста на организацијата.

***Клучни зборови:*** *конфликти, вработени, менаџери (лидери), управување со конфликти (конфликт-менаџмент), стилови на управување со конфликти, конфликтна компетентност.*

“The role of the manager – leader in managing conflict by stimulating constructive, and resolving and avoiding destructive conflicts”

**Abstract**

Conflicts are common and inevitable part of every organization and they should be accepted like that, not be avoided and be handled as threat, and as destroyable for the organization itself. In fact, conflicts are usual and inevitable part in everyday life and are ingredient part in interpersonal relations in which unfulfilled needs, wants, interests, differences on physical, professional, and personal domain come in conflict, even between people that respect each other.

The appearance and existence of conflict in an organization does not have only negative effect. The organization can make capitol of every conflict. Depending on how the conflict will be accessed and which measures will be used for its management, nevertheless the conflict can have positive effect for the organization. Employees learn how to deal with the troubles, enables for better communication which often leads to increased mutual confidence, meets the positive and negatives ways of reacting and employees' behavior, and all that leads to improvement of productivity and profitability in the organization.

**Key words:** *conflicts, employees, managers (leaders), conflict management, conflict management styles, conflict competence.*

## Содржина

Вовед.....	9
1. Организациски конфликт (конфликт во организацијата) .....	10
2. Природа и опфат на конфликтот.....	11
3. Дефинирање на организацискиот конфликт .....	13
4. Различни гледишта за конфликтот .....	17
4.1. Традиционално гледиште .....	17
4.2. Бихејвиористичко гледиште .....	17
4.3. Модерно гледиште .....	18
5. Извори на организациски конфликт.....	21
6. Функции на конфликтот.....	28
7. Класификација на конфликтите .....	29
7.1. Видови конфликти според изворот на конфликтот .....	30
7.1.1. Афективен конфликт .....	30
7.1.2. Реален (суштински) конфликт .....	30
7.1.3. Конфликт на интереси .....	31
7.1.4. Конфликт на вредности .....	31
7.1.5. Конфликт на цели .....	31
7.1.6. Реален наспроти нереален конфликт.....	31
7.1.7. Институционализиран наспроти неинституционализиран конфликт .....	32
7.1.8. Одмазднички конфликт .....	32
7.2. Видови конфликти според нивото на анализа .....	32
7.2.1. Интраперсонален конфликт .....	33
7.2.2. Интерперсонален конфликт .....	33
7.2.3. Интрагрупен конфликт.....	33
7.2.4. Интергрупен конфликт.....	33
7.3. Конструктивен наспроти деструктивен конфликт .....	34
8. Процес на конфликт .....	39
8.1. Прикриен конфликт .....	39
8.2. Воочен конфликт .....	40
8.3. Почувствуван конфликт .....	40

8.4. Манифестиран конфликт.....	40
8.5. Последици од конфликтот.....	41
1. Вовед во управување со конфликти (конфликт менаџмент) .....	42
2. Критериуми за управување со конфликти .....	43
3. Стратегии за управување со конфликти .....	43
4. Управување на различни видови конфликти .....	49
4.1. Управување со интраперсонален конфликт .....	49
4.2. Управување на интерперсонален конфликт.....	51
4.3. Управување со интергрупен конфликт.....	57
5. Процес на управување со конфликти.....	61
5.1. Дијагноза.....	62
5.1.1. Мерење .....	63
5.1.2. Анализа .....	63
5.2. Интервенција.....	64
5.2.1. Процесна интервенција .....	65
5.2.2. Структурна интервенција .....	67
6. Преговарање.....	68
6.1. Стратегии на преговарање .....	70
6.1.1. Дистрибутивно преговарање .....	71
6.1.2. Интегративно преговарање.....	71
6.2. Процес на преговарање.....	72
6.2.1. Развивање на стратегија .....	72
6.2.2. Дефинирање на основните правила .....	74
6.2.3. Појаснување и оправдување.....	74
6.2.4. Преговарање и разрешување на проблемот.....	74
6.2.5. Имплементација.....	74
1. Осврт кон стиловите на управување со конфликти .....	76
1.1. Стил на соработување.....	78
1.2. Стил на компромис .....	79
1.3. Стил на натпреварување .....	80
1.4. Стил на избегнување.....	81

1.5. Стил на прилагодување .....	81
2. Стили на управување со конфликти и етика .....	86
1. Методологија на истражувањето .....	87
1.1. Оправданост, предмет и цел на истражувањето .....	87
1.1.1. Оправданост на истражувањето .....	87
1.1.2. Предмет на истражувањето .....	90
1.1.3. Цел на истражувањето.....	91
1.2. Хипотетичка рамка.....	93
1.3. Методи на истражување .....	94
1.4. Резултати и коментари од спроведеното истражување.....	96
1.4.1. $\chi^2$ -тест.....	96
1.5. Заклучни согледувања од емпириското истражување.....	117
1. Навремено дијагностицирање на конфликтите .....	121
2. Поттикнување на конструктивни конфликти .....	124
3. Избегнување и разрешување на деструктивни конфликти.....	136
4. Креирање на продуктивна работна атмосфера којашто гарантира задоволителни резултати...	144
Заклучок .....	154
Користена литература.....	167



## Вовед

Во секојдневното работење поимот конфликт се сфаќа многу негативно. Голем дел од луѓето инстинктивно се повлекуваат од самиот конфликт. Всушност, конфликтите се потребни за ефективно решавање на проблемите, како и за воспоставување на ефективни меѓучовечки односи.

Конфликтите често се појавуваат во работните организации помеѓу вработените. Со оглед на тоа што луѓето меѓусебно се разликуваат и секој човек се карактеризира со своја единствена индивидуалност, голема е можноста да се дојде до одредено недоразбирање. Во рамките на работните организации, вработените честопати наидуваат на некои препреки коишто најчесто се врзани за различен начин на размислување, знаење, идеи и искуство.

Појавата на конфликти во организацијата, честопати, претставува одредена препрека помеѓу луѓето коишто би требало да работат заедно. Кога одреден конфликт е присутен помеѓу вработените, честопати се одразува со повлекување или тргање на страна од конфликтот кај одреден број на вработени или постои недоволна комуникација помеѓу вработените, односно се појавува непренесување на информации коишто во голема мера се штета за работата и организацијата. Поради тоа, од секој вработен се бара да се подготвува за конфликт и да реагира на конфликтот на начини кои ги намалуваат негативните или штетни последици, а да промовира позитивни, взаемно задоволителни исходи.

Имајќи ја в предвид поставената цел и областите, кои се предмет на овој труд, во него се диференцираат пет различни делови, и тоа: *првиот дел* ги обработува конфликтите како појава во организацијата, *вториот дел* го објаснува процесот на управување со конфликти, *третиот дел* се однесува на стиловите на управување со конфликти, *четвртиот дел* ги опфаќа анализите и резултатите од спроведеното емпириско истражување и *петиот дел* претставува имплементација на добиените сознанија преку креирање на модел на култура во која менаџерот (лидерот) ја игра главната улога преку поттикнување на конструктивни, а разрешување и избегнување на деструктивни конфликти.

## Прв дел: Конфликти

### 1. Организациски конфликт (конфликт во организацијата)

Организациите се витални системи, составени од департмани коишто се во интеракција и кои извршуваат задачи на меѓусебно зависен начин во рамките на структура со ограничени ресурси<sup>1</sup>. Вообичаено, се смета дека во ваквата поставеност, конфликтите би биле присутни. Вработените во организацијата може да влезат во конфликт околу распределбата на ресурси или тие може да имаат пофундаментален конфликт поврзан со структурата на нивната организација и околу основната природа на нивната интеракција.<sup>2</sup> Кога веќе еднаш вработените ќе се најдат во ситуација на некомпатибилност на целите, нивниот конфликт се развива во динамична „мода“, иницирајќи вредни и многу потребни конструктивни промени, од една страна, или заострени стратегии и деструктивни последици, од друга страна.<sup>3</sup>

Од причина што не може претходно да се детерминира неговиот развој, сосема е погрешно конфликтот да се разгледува само од негативна перспектива – како деструктивен или нефункционален. Вистина е дека конфликтот може да биде непријатен, тој може дури да биде и извор на проблеми, но тој е апсолутно потребен доколку треба да се постигне промена, доколку организациите треба да преживеат или да се адаптираат. Организациската промена и иновација, не се случува сама од себе, таа бара стимуланс, поттик. Таков поттик е конфликтот.

Менаџерите-лидерите мора да ја прифатат потребата да влијаат на развојната динамика на конфликтот, така што ставовите и акциите на вработените ќе водат до подобра комуникација и посоодветна меѓусебна зависност. Тие не треба да настојуваат да го совладаат или елиминираат организацискиот конфликт

<sup>1</sup>D. Katz and R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.; New York: Wiley, 1976) and K.E. Boulding, "Organizations and Conflict", *Journal of Conflict Resolution*, 1 (2, 1957), 122-134.

<sup>2</sup>Станува збор за разликата помеѓу "конфликт на интерес" и "конфликт на вредности": V. Aubert, "Competition and Dissensus", *Journal of Conflict Resolution*, 7 (1,1963), 26-42.

<sup>3</sup> За разграничувањето помеѓу деструктивни и конструктивни конфликти видете: M. Deutsch, "Conflicts: Productive and Destructive", *Journal of Social Issues*, 25 (1, 1969), 7-42

– тоа е скоро невозможна цел. Организација без конфликт, може да индицира автократија, униформност, стагнација и ментална стабилност.<sup>4</sup> Ваквата организација, исто така, би ги заштитувала само личните интереси за статус кво. Менаџерите мора да го прифатат и повремено да иницираат конфликт, бидејќи промената и другите посакувани последици се производ на конфликтот.<sup>5</sup>

## 2. Природа и опфат на конфликтот

Секоја организација има своја цел. Таа цел понатаму се дели на цели на одделните департмани, потоа на групни цели и на крај индивидуални цели. Кога индивидуата влегува во интеракција со друга индивидуа може да се појават перцептивни и комуникациски проблеми кои понатаму предизвикуваат недоразбирање и водат до конфликтна ситуација помеѓу индивидуите. Ова, исто така, важи и за групите. Групните конфликти го покажуваат начинот на интер - групно однесување во организацијата. Интергрупните конфликти се појавуваат како резултат на конкуренцијата и кохезијата во групата. Ова води до чувство на „ние“ и „тие“. „Ние сме секогаш во право, а тие секогаш мислат погрешно.“ Оттука започнува конфликтот.

Целите и задачите на различни организации драстично се разликуваат, што доведува до поголема конкуренција, а оттука и повисоко ниво на конфликт. Конфликт може да се јави помеѓу работодавачот и вработените, менаџментот и работниците, еден департман и друг департман, стеикхолдерите и акционерите, производителите и потрошувачите и помеѓу различните трговски асоцијации кои најчесто се политички мотивирани.

Конфликтот може да се разгледува како израз на судири, негативни ставови, агресија и недоразбирање. Тој е предизвикан како резултат на

<sup>4</sup>L. Rico "Organizational Conflict: A Framework for Reappraisal", *Industrial Management Review*, 5 (Fall, 1964), 67.

<sup>5</sup>H. Assael, "Constructive Role of Interorganizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14 (4,1969), 499-505; J. Kelly, "Make Conflict Work for You", *Harvard Business Review*, 48 (July-August, 1970), 103-113; and J.A. Litterer, "Conflict in Organization: A Re-examination", *Academy of Management Journal*, 9 (September, 1966), 178-186.

различните интереси на индивидуите или групите. Според Pondy<sup>6</sup>, терминот „конфликт“ се користи на четири начини, да покаже:

1. Претходни услови за конфликтно однесување, како што е недостатокот на ресурси;
2. Емоционални состојби на вклучените индивидуи, како што се стрес, тензија, непријателство, вознемиреност;
3. Когнитивната состојба на индивидуите, т.е. нивната перцепција или свесност околу конфликтните ситуации;
4. Конфликтно однесување, рангирано од пасивен отпор до видлива агресија.

Конфликтот во организацијата, не во сите случаи, е лоша работа. Доколку е соодветно управуван, тој може да има потенцијални позитивни исходи. Тој може да биде движечка сила во групите и во организацијата. Конфликтот може да биде разгледуван како „конструктивна“ сила и во одредени услови тој може да биде добредојден, па дури и поттикнат. На пример, тој може да биде разгледуван како средство за инкрементално подобрување на организацискиот дизајн и функционирање, како и подобрување на процесот на донесување одлуки. Конфликтот може да биде причинител за еволуција, како и за внатрешна и надворешна промена. Доколку е соодветно идентификуван и управуван, може да помогне да се минимизираат деструктивните влијанија на ситуацијата добива-губи.

Врз основа на едно истражување, спроведено на менаџери на различни организации, се дошло до резултати дека тие трошат приближно 20 проценти од нивното време во справување со конфликтни ситуации. Schmidt, забележува бројни позитивни и негативни исходи од постоењето на конфликтот.<sup>7</sup>

Позитивните исходи вклучуваат:

- продуцирање на подобри идеи;
- поттикнување на вработените да бараат нови пристапи;

<sup>6</sup>Louis R. Pondy, "Organization Conflict, Concepts and Models", administrative science, quarterly, Sept.1969 pp 296-320."

<sup>7</sup>Schmidt, W. H. 'Conflict: A Powerful Process for (Good or Bad) Change', Management Review, 63,December 1974, pp. 4-10

- изнесување на долготрајни проблеми на виделина и нивно разрешување;
- разјаснување на индивидуалните погледи;
- стимулирање на интерес и креативност;
- шанса за вработените да ги тестираат нивните капацитети.

Негативните исходи вклучуваат:

- некои вработени се чувствуваат поразени и понижени;
- зголемување на оддалеченоста помеѓу вработените;
- развивање клима на недоверба и сомнеж;
- индивидуите и групите се концентрирани на нивните сопствени ограничени интереси;
- развивање на отпор наместо тимска работа;
- зголемување на постојано менување на вработените.

Ваквите позитивни и негативни исходи од конфликтот се многу тесно поврзани со она што подоцна ќе го објасниме како конструктивни и деструктивни конфликти. Постојат конфликти кои по нивното разрешување, водат до создавање на позитивна работна атмосфера, но постојат и такви кои водат до нарушување на меѓучовечките односи.

### **3. Дефинирање на организацискиот конфликт**

Конфликтите се секојдневна појава во животот. Тие се неминовност во работењето на една организација, исто како што се и нераскинлив дел од животот. Главно се појавуваат кога постои некомпатибилност на цели, мислења и емоции во рамките на групата, односно меѓу индивидуите во групата, што води кон спротивставена или антагонистичка интеракција. Постојат повеќе дефиниции за конфликтот, во зависност од тоа дали истиот го разгледуваме од аспект на однесување на учесниците во конфликтот; изворите на конфликтот или пак, од аспект на ставовите и чувствата што се јавуваат. Конфликтот е процес во кој едната страна забележува дека другата страна има, или ќе има, негативно

мислење за нешто за кое првата страна смета дека е добро (корисно)<sup>8</sup>. Оваа дефиниција е доста широка и ја опишува која било точка во тековната активност кога интеракцијата „преминува“ во конфликт. Ваквата дефиниција вклучува широк опфат на конфликти кои луѓето ги доживуваат во организацијата – некомпатибилност на целите, разлики околу интерпретациите на фактите, несогласувања базирани на очекувањата за однесување итн. На крај, оваа дефиниција е доволно флексибилна за да го покрие целиот спектар на нивоата на конфликт – од суптилни форми на негодување, до отворени и насилни конфликти.

Конфликтот може да се дефинира и како однесување кое е наменето за да се спречи прифаќањето на целите на некоја друга индивидуа<sup>9</sup>.

Иако, овие и сите други дефиниции за конфликтот се различни, сепак имаат нешто заедничко. Прво, тој треба да биде *забележан, почувствуван од двете страни*, инаку не би постоел. Второ, мора да постои *спротивставеност* помеѓу самите учесници. Трето, мора да постои некој вид на *интеракција*.

Во организациски контекст, конфликтот може да се дефинира и како нарушување на стандардните механизми на донесување одлуки, така што индивидуата или групата, доживува потешкотии при селектирањето на соодветна алтернатива.<sup>10</sup> Ова е ограничена концептуализација на конфликтот и не е многу корисна за истражувачки цели. Постои и поширока дефиниција според која организацискиот конфликт може најдобро да биде разбран како динамичен процес кој е во силна врска со организациското однесување.<sup>11</sup> Постојат автори кои заземаат средна позиција во врска со дефинирањето на конфликтот. Така, конфликтот може да се дефинира како „интерактивна состојба во која однесувањата или целите на еден соучесник се, до некој степен, некомпатибилни со однесувањата или целите на некој друг соучесник или соучесници”.<sup>12</sup> Во оваа

<sup>8</sup>Robbins P. S (2005). Essentials of organizational behavior. Pearson Education, Limited. Conflict and Negotiation: 210

<sup>9</sup>Mullins J. L. (2005). Management and organizational behavior. Prentice Hall/Financial Times

<sup>10</sup>March G. J. и Simon H. A. (1958). Organizations. Wiley. стр. 112

<sup>11</sup>Pondy R. L. (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models. Academic Journal. Administrative Science Quarterly; Sep67, Vol. 12 Issue 2, p.296

<sup>12</sup>Tedeschi, J.T., Schlenker, B.R. & Bonoma, T.V. (1973). Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations. Aldine Pub. Co. стр. 232

дефиниција терминот соучесник упатува на кој било социјален ентитет, од индивидуа до корпоративно тело. Слично на ова, постои дефиниција според која, конфликтот се дефинира како „ситуација во која условите, практиките или целите на различните учесници се инхерентно (по природа) некомпатибилни”.<sup>13</sup> Друга дефиниција за конфликтот е „вид на однесување кое се појавува кога две или повеќе страни се спротивставени како резултат на согледаното релативно губење на активности или интеракција со друга личност или група”.<sup>14</sup>

Разликата помеѓу последните двајца автори во дефинирањето на конфликтот е тоа што Smith, го разгледува конфликтот како ситуација, додека Litterer, го смета за вид на однесување. Меѓутоа, заедничко е тоа што сметаат дека конфликтот е резултат на инкомпатибилност или спротивставеност на цели, активности или интеракција помеѓу социјалните ентитети.

По разгледувањето на голем број на дефиниции за конфликтот, Baron, заклучил дека иако дефинициите не се идентични, тие се преклопуваат во следните елементи:

1. Конфликтот вклучува *спротивставени интереси* помеѓу индивидуите или групите;
2. Ваквите спротивставени интереси мора да бидат *препознаени* за конфликтот да постои;
3. Конфликтот вклучува *верувања*, од секоја страна, дека другата ќе ги попречи (или веќе ги попречила) нејзините интереси;
4. Конфликтот е процес: се развива од постоечките односи помеѓу индивидуите или групите и ги рефлектира нивните минати интеракции и контексти во кои тие постојат;
5. *Дејства* кои едната или двете страни ги прават и всушност, предизвикуваат попречување на целите на другата страна.<sup>15</sup>

<sup>13</sup>Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10, стр.511

<sup>14</sup>Litterer, J.A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9, стр. 180

<sup>15</sup>Baron, R.A. (1990). Conflict in organizations. In K.R. Murphy & F.E. Saal (Eds.). *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp.197-216). Hillsdale NJ: Erlbaum, стр. 199

Конфликтот се дефинира како *интерактивен процес манифестиран во некомпатибилност, несогласување или разидување во или помеѓу социјалните ентитети (како што се индивидуа, група, организација итн.)*. Повикувањето на конфликтот како интерактивна состојба, не ги исклучува веројатностите за интраперсонален конфликт, бидејќи личноста често е во интеракција со самата себе.

Организацискиот конфликт се појавува кога членовите превземаат активности кои се некомпатибилни со оние на колегите во нивната мрежа, членовите на други колективи или неповрзани индивидуи кои ги користат производите и услугите на организацијата.<sup>16</sup>

Постојат многу дефиниции кои го дефинираат поимот конфликт од еден или друг аспект. Меѓутоа, она што може да се генерализира е дека конфликт се појавува кога еден или (два) социјални ентитет(и):

1. треба да се вклучат во активност која е несогласна со неговите или нејзините потреби или интереси;
2. зазема/ат ставови на однесување, и задоволството од нив е некомпатибилно со имплементацијата на ставовите на другата личност;
3. сака/ат одредени взаемно-посакувани ресурси кои се во недоволна количина, така што потребите на сите не можат да бидат целосно задоволени;
4. поседува/ат ставови, вредности, вештини и цели кои се значајни во насочувањето на однесувањето на едната страна, но кои се согледуваат дека се исклучителни за ставовите, вредностите, вештините и целите поседувани од другата страна;
5. Има/ат делумно исклучителни ставови на однесување во врска со заедничките акции; и
6. е/се зависни во извршувањето на активностите или функциите.

<sup>16</sup>Roloff, M. E. (1987). Communication and conflict. In C. R. Berger & S. H. Chaffee (Eds.), Handbook of communication science (pp. 484–534). Newbury Park, CA: Sage. стр.496



Појавата на барем една од овие ситуации, нужно води до атмосфера во која тензиите се на повисоко ниво и бара преземање на соодветна акција.

## **4. Различни гледишта за конфликтот**

### **4.1. Традиционално гледиште**

Во триесеттите и четириесеттите години на минатиот век, конфликтот бил разгледуван како крајно негативна појава во организацијата и истиот се сметал како штетен, непотребен и често како синоним на насилство, деструктивност и нерационалност. Според ова гледиште, конфликтот се појавува како резултат на сиромашна комуникација, недостиг на отвореност, недостиг на доверба и неуспех на менаџерите да одговорат на потребите и аспирациите на нивните вработени.

Застапниците на ова гледиште сметаат дека конфликтот мора да биде избегнат по која било цена. Во истиот овој период, научниот менаџмент и административната школа за менаџмент кои биле во фаза на еволуција, развиле таква организациска структура каде одговорностите биле соодветно поставени и во системот биле вградени правила, регулативи и политики. Таков соодветен механизам бил воведен во менаџмент-системите и адекватно внимание било посветено од страна на раководниот кадар за да се осигури дека нема недоразбирање помеѓу вработените и дека конфликтот ќе биде избегнат.

### **4.2. Бихејвиористичко гледиште**

Бихејвиористичкото гледиште, кое преовладувало помеѓу 1940 и 1970 година, смета дека конфликтот е природна појава на индивидуалното однесување и дека конфликтот не може да биде избегнат. Теоријата пропагирала дека конфликтот мора да биде прифатен бидејќи истиот не може да се елиминира. Таа понатаму сметала дека организациите мора да постават соодветна политика и процедура и да постават можни цели. Доколку се има соодветна комуникација, може да се избегне стресот и напнатоста. Ресурсите треба да бидат соодветно алоцирани и да се превземат чекори за да се избегне појавата на конфликт. Во околина во која преовладува доверба, соработка, пријателство и поделба помеѓу

вработените, може да води и до поголема продуктивност во самата организација. Избегнувањето на конфликтот и градењето на доверба е клучот за просперитет на организацијата.

### 4.3. Модерно гледиште

Модерното гледиште смета дека конфликтот може да биде неопходен за организациската ефективност. Се верува дека хармоничните, тивки и кооперативни групи можат да станат статични и неиновативни. Потребно е минимално ниво на конфликт коешто ќе ја задржи групата претпазлива, самокритична и креативна. Модернистите сметаа дека конфликтот е од структурна природа, дека е неизбежен и ендемичен за организациската средина. Тој е производ на системи, детерминиран од страна на структурни фактори и составен дел на природата на промените. Кога групите комуницираат, се појавува разлика во мислењата и несогласувања кои можат да предизвикаат конфликт. Конфликтот постои дури и кога постои поединец кој се соочува со организациски проблеми како што е процесот на донесување одлуки. Тој треба да биде добредојден и ефективно менаџиран (управуван). Постојат неколку позитивни причини за одржување на минимално ниво на конфликт во организацијата:

- ✓ Конфликтот треба да биде искажан. Со тоа, комуникацијата помеѓу двете групи се обновува и се постигнува раст;
- ✓ Минималното ниво на конфликт служи како предуслов за организациски развој. Конфликтот носи промени;
- ✓ Конфликтот помага да се постигне кохезија<sup>17</sup> во групата која развива групен идентитет и членовите на групата ги следат групните норми независно од нивните лични проблеми. Оваа тенденција води до повисоко ниво на продуктивност, чувство на идентитет со организацијата и ја зголемува способноста на групата да се натпреварува со други групи и департмани.

<sup>17</sup>Наједноставно кажано *кохезијата* претставува *компактност, единство, привлечност, меѓусебна почит*, меѓу членовите во групата.

- ✓ Неквалитетните одлуки се штетни за организацискиот развој. Минималното ниво на конфликт промовира стимул за аналитичко размислување, што може да придонесе за нови погледи, политики и системи кои ќе преовладуваат во организацијата.
- ✓ Конфликтот може да служи како стабилизатор на моќта помеѓу две страни. Ова јасно се забележува за време на состаноците на менаџментот со синдикатот. Иако менаџментот е моќен на почетокот на дискусијата, тој настојува да се изедначи себеси како што дискусијата продолжува<sup>18</sup>.

Еден сумарен преглед на различните гледишта за конфликтите изгледа вака:

*Традиционалниот приод* ги гледа конфликтите како грешки на менаџерот, кои понатаму предизвикуваат пречки во работењето на организацијата. Конфликтите се набљудуваат како крајно негативна и непожелна појава, која штом ќе настане, треба да се реши. Според ова разбирање, конфликтите треба да се елиминираат, но сепак, доколку се појави конфликтна ситуација во организацијата, менаџерот треба да ја отстрани што е можно побрзо.

*Бихејвиористичкото гледиште* го застапува мислењето дека конфликтите многу често се појавуваат во организацијата. Вработените се човечки суштества со свои потреби и интереси кои често можат да дојдат во судир. Иако бихејвиористите сметаат дека понекогаш конфликтот може да биде корисен, сепак нивното гледиште е дека тој е штетен и како таков треба да се разреши и елиминира веднаш штом ќе се појави.

Денес, конфликтите се сметаат како нормална и неизбежна појава во секоја организација. *Интеракцискиот приод* укажува на нивната неизбежност во рамките на организацијата. Конфликтот може да биде продуктивен и да води кон унапредување на работата, а задачата на менаџерот не е да ги спречува конфликтите, туку да ги разрешуваат и да управуваат со нив со цел да се намалат негативните и да се максимизираат позитивните аспекти на постоечките

<sup>18</sup> V.G. Kondalkar, *Organizational Behavior*, 2007, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, стр.163

конфликти. Оптималната работна реализација бара конфликт на умерено ниво затоа што конфликтот често пати е средство со кое се постигнуваат организациски промени и иновации. Разликите помеѓу традиционалниот и современиот приод на конфликтите се претставени во следната табела.

**Табела 1.1. Традиционален и современ поглед на конфликтот**<sup>19</sup>

**Table 1.1. Traditional and contemporary view of conflict**

<i>Традиционален и современ поглед на конфликтот</i>	
<i>Традиционален поглед</i>	<i>Современ поглед</i>
<b>Конфликтот може да се избегне.</b>	Конфликтот е неизбежен.
<b>Конфликтот е предизвикан од грешки на менаџментот во дизајнирањето и водењето на организациите или од оние што прават проблеми.</b>	Конфликтот се појавува од повеќе причини, вклучувајќи ја организационата структура, неизбежните разлики во целите, разлики во перцепциите и вредностите на специјализираниот персонал итн.
<b>Конфликтот ја уништува организацијата и го попречува оптималното работење.</b>	Конфликтот може да придонесе за работењето на организацијата или го попречува во различен обем.
<b>Задача на менаџментот е да го елиминира конфликтот.</b>	Задача на менаџментот е да управува со нивото на конфликт и да работи на негово разрешување за оптимално работење на организацијата.
<b>Оптималното работење на организацијата бара отстранување на конфликтот.</b>	Оптималното работење на организацијата бара постоење на определено ниво на конфликт.

Денес конфликтот не се смета за еднодимензионален концепт. Тој се појавува во различни облици, во зависност од неговиот степен на сериозност и

<sup>19</sup> Извор: James A.F. Stoner: *Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, p.344

капацитет да ја спречи или, во некои случаи, да ја подобри тешката ситуација. Постои добро разработена дефиниција која ги сумира можностите на конфликтот<sup>20</sup>:

Конфликтот може да се разгледува како нешто што ја спречува нормалната и посакувана стабилност и хармонија во рамките на организацијата. Според тоа, конфликтот треба да се избегнува и ако е можно да се елиминира. Но, како и да е, можно е конфликтот, исто така, да се разгледува како неизбежен дел од човечките интеракции и доколку конструктивно е решен, би понудил позитивна вредност во насока на ефективно работење во организацијата.<sup>21</sup>

Во однос на реализацијата на работата, конфликтите треба да се одржуваат на оптимално ниво, што значи да се контролираат и да се охрабруваат, но само додека водат кон унапредување на работната реализација. Штом конфликтната ситуација започнува да пречи на работата и се фокусира само кон релациите меѓу вклучените страни, потребно е истата веднаш да се прекине.

## 5. Извори на организациски конфликт

Во литературата се наведуваат следниве основни извори на организациски конфликт, и тоа: *натпревар за ограничени ресурси, инхерентен конфликт, односи помеѓу вработените, разлики во целите и вредностите и организациска двосмисленост.*

### ***Натпревар за ограничени ресурси***

Бидејќи виталните ресурси, како што се пари, работна сила, време, материјали и опрема, се ограничени, нивното алоцирање помеѓу групите може да доведе до конфликт, па така некои групи ќе добијат помалку од оние што им се потребни за нормално функционирање во рамките на организацијата.

### ***Инхерентен конфликт***

<sup>20</sup>Martin, A. (2005). Environmental Conflict Between Refugee and Host Communities. Journal of Peace Research, vol. 42, no. 3, Sage Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi) , pp. 329–346

<sup>21</sup> Оваа дефиниција може да се најде во книгата Senior, Barbara, Fleming, Jocelyne, *Organizational Change*, Third edition, Prentice Hall, 2006

Стандардизираниите процедури, правила и политики кои го регулираат однесувањето, настојуваат да ја намалат веројатноста за појавување на конфликт. Но, во исто време, се појавува отпорот на контролата која тие ја наметнуваат. Освен тоа, во комплексните организации, бројот на нивоата на авторитет, може да креира проблеми кои го зголемуваат потенцијалот за појава на конфликт.

### ***Односи помеѓу вработените***

Разликите во одговорностите на задачите на вработените, им овозможува да ги извршат нивните задачи, но исто така, и ја зголемува веројатноста за појава на конфликт помеѓу нив.

### ***Разлики во целите и вредностите***

Групите во рамките на организацијата, најчесто, многу тешко се согласуваат за акционите планови бидејќи тие развиваат различни цели. Слично на ова, многу конфликти се појавуваат поради тоа што некои веруваат дека некоја популарна вредност треба да биде применета за сите ситуации, со тоа, надминувајќи ги оние чишто вредности се различни.

### ***Организациска двосмисленост***

Конфликт може да се појави кога целите се несигурни и сомнителни или кога улогите не се јасно дефинирани. Дополнително на ова, несистематичните пристапи за планирање на мисијата и решавање на проблемите може, исто така, да ја зголемат веројатноста за појава на конфликт.

Организацискиот конфликт се појавува во многу форми и постојат различни причини за негово појавување. Тие генерално можат да се поделат на неколку категории.

Katz<sup>22</sup>, идентификува три извори на конфликт. Тие опфаќаат структурен конфликт (конфликт кој се појавува како резултат на потребата да се управува поврзаноста помеѓу различните организациски суб-единици); конфликт на улоги (конфликт кој се појавува од сетовите на пропишано однесување) и конфликт за

---

<sup>22</sup>D. Katz, "Approaches to Managing Conflict", in Power and Conflict in Organizations, ed. by R.L. Kahn and K.E. Boulding (New York: Basic Books, 1964), pp. 105-114. See also: J.D. Thompson, "Organizational Management of Conflict", Administrative Science Quarterly, 4 (4,1960), 389-409.

ресурси (конфликт кој произлегува од групите на интереси кои се натпреваруваат за организациски ресурси).

Robbins<sup>23</sup>, идентификува три извора на организациски конфликт и истакнува дека разбирањето на изворот на конфликт ја подобрува веројатноста за ефективно управување со конфликтот. Главните фактори кои служат како извори на конфликт се идентификувани како: (1) комуникациски (конфликти кои настануваат од недоразбирања итн.); (2) структурни (конфликти поврзани со организациските улоги); и (3) лични, персонални (конфликти кои произлегуваат од индивидуалните разлики). Методите за управување со конфликтите кои се соодветни во еден случај, може да не бидат соодветни кога се применуваат на конфликти генерирани од друг извор.<sup>24</sup>

Кога станува збор за изворите на организациски конфликт, важно е да се напомене дека постои и нивна поделба во однос на тоа дали станува збор за *комуникациски или бихејвиористички аспект*.<sup>25</sup>

*Комуникацискиот аспект* се заснива на мислењето дека комуникацијата е важен процес во организацијата. Слабата комуникација и ширењето на некомплетни информации до департманите може да предизвикаат конфликт и ова може да има далекусежни последици во постигнувањето на организациските цели. Важноста на целосната и комплетна комуникација не може да биде надмината во брзодвижечките организации, особено во денешната ера на информатичка технологија. Некои од причините за слаба комуникација се следните:

- ✓ *Неадекватна комуникација*: кога премногу или премалку информации се движат од еден департман до друг;
- ✓ *Ефект на филтрирање*: кога крајниот примач на информациите прима недоволно информации со мала или никаква вредност;

<sup>23</sup>S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974).

<sup>24</sup>Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis, Jacob Bercovitch, Lecturer in Political Science at the University of Canterbury

<sup>25</sup>Ваквата поделба на изворите на конфликт се сретнува кај V.G. Kondalkar, *Organizational Behavior*, 2007, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, стр.164

- ✓ *Кога информацијата не се прима навреме:* мора да се нагласи дека задоцнетата информација нема вредност бидејќи одлуката може веќе да била донесена без да се земе во предвид таа информација;
- ✓ *Бариери на култура, јазик, верувања итн.;*
- ✓ *Неадекватен тренинг на испраќачот или примачот.*

*Бихејвиористичкиот аспект*, насочува дека организациите егзистираат како резултат на интеракцијата помеѓу различни групи и департмани во средина каде недоволните ресурси треба да се стават во употреба преку различни процеси. Системите и потсистемите кои егзистираат во рамките на организацијата се управувани од страна на поедини личности и работни тимови или работни групи. Додека стапуваат во меѓусебна интеракција на индивидуално, тимско или групно ниво, може да постојат прилики кога конфликтот се јавува како резултат на разликите во перцепцијата. Конфликтите кои настануваат како резултат на овие разлики, можат да бидат интраперсонални, интерперсонални, интрагрупни, интергрупни и интраорганизациски по природа. За секој од овие конфликти ќе стане збор подоцна во текстот.

Постојат голем број на потенцијални извори на организациски конфликт вклучувајќи ги и следните<sup>26</sup>: *разликите во перцепцијата, ограничените ресурси, департманизацијата и специјализацијата, природата на работните активности, конфликтот на улогите, нееднаквиот третман, пречекорувањето на територијата и промените во средината.*

### ***Разлики во перцепција***

Сите ние гледаме на работите на различен начин. Сите ние имаме своја сопствена, единствена слика за тоа како го гледаме „реалниот“ свет. Разликите во перцепцијата резултираат во тоа различни луѓе да прикачуваат различни значења за исти стимули. Како што перцепциите стануваат реалност за личноста, така вредносните проценки можат да бидат потенцијален главен извор на конфликт.

### ***Ограничени ресурси***

<sup>26</sup>Mullins, L., (2005) *Management and organizational behavior*. Seventh Edition, Pearson Education, стр. 906



Повеќето организациски ресурси се ограничени и индивидуите и групите треба да се борат за нивниот дел, на пример, во периодот на алокација на буџетот за наредната година или во ситуација кога рестрикции треба да бидат направени. Колку е поголемо ограничувањето на ресурсите, толку е поголем потенцијалот за појава на конфликт. Во организација со намалени профити или приходи, се смета дека потенцијалот за настанување на конфликт е поверојатно да биде интензивираан.

### ***Департаментација и специјализација***

Повеќето работни организации се поделени на департмани со специјализирани функции. Заради познавање на начинот на кој тие ги извршуваат нивните активности, менаџерите настојуваат да се вовлечат и да се концентрираат кон постигнување на нивните сопствени специфични цели. Кога департаманите треба да соработуваат помеѓу себе, ова е многу чест извор на конфликт. Различните цели и интерни средини во департаманите, исто така, се потенцијален извор на конфликт. На пример, во едно истражување на *Woodward*, за менаџмент-организацијата на фирмите, таа коментира за лошите односи помеѓу сметководителите и другите менаџери. Една причина за ова непријателство било спојувањето на двете прилично одделни финансиски функции.

*Луѓето кои се занимаваат со сметководство, настојувале да ја преземат одговорноста за крајните резултати кои не се вистински нивни; тие ја виделе нивната улога како контролирачка и санкционирачка, а не како услужна и поддржувачка. Линиските менаџери биле огорчени од ваквиот став и се одмаздувале преку агресивност и опструктивност.<sup>27</sup>*

### ***Природата на работните активности***

Во случај кога задачата, работата на една личност е зависна од работата на останатите членови на организацијата, постои потенцијална можност за појава на конфликт; на пример, доколку од вработениот се очекува да комплетира монтажа на даден број на компоненти неделно, но личноста која треба да ги

<sup>27</sup>Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*, Second edition, Oxford University Press (1980) стр. 113.

достави овие компоненти, не доставува доволен број навреме. Доколку наградните и казнени системи се базирани на перформансите, тогаш потенцијалот за појава на конфликт е поголем. Доколку работата на еден департман е зависна од резултатите (аутпутот) на друг департман, може да се појави слична ситуација, особено доколку оваа ситуација е во комбинација со ограничени ресурси; на пример, доколку активностите на департманот, чијшто буџет бил намален под нивото кое се смета за неопходно за департманот да работи ефикасно, се меѓусебно зависни со активности на друг департман, за кои се смета дека примиле подарожлива алокација на буџетот.

### ***Конфликт на улоги***

Улогата претставува очекуван модел на однесувања, поврзан со членовите кои се на одредена позиција во структурата на организацијата. Во практика, начинот на кој луѓето, всушност, се однесуваат, може да не биде конзистентен со нивниот очекуван модел на однесување. Проблемите на некомпатибилност и двосмисленост на улогите се појавуваат од неадекватно или несоодветно дефинирање на улогата и можат да бидат значаен извор на конфликти.

### ***Нееднаков третман***

Перцепцијата на личноста за неправеден третман, било во спроведувањето на кадровските политики и практики или во наградните и казнени системи, може да доведе до тензија или конфликт. На пример, според теоријата на еднаквост, перцепцијата на нееднаквост ќе ја мотивира личноста да презеде акција за одново да ја врати еднаквоста, вклучувајќи промени во инпутите или аутпутите или пак, преку влијание на другите.

### ***Пречекорување на територијата***

Луѓето се насочени кон присвојување на нивна сопствена „територија“ во рамките на работните организации; на пример, на нивната област на работа или видот на клиенти со кои треба да работат; или за нивната канцеларија или место за паркирање. Љубомората може да се јави за територијата на другите луѓе – на пример, големината на канцеларијата, службен автомобил, распределба на секретарка или други бенефиции, па се до пристап до информации или членство

во групи.<sup>28</sup> Странец кој ќе се најде на нечија територија, може да креира непосредно чувство на сомнеж, па дури и огорченост, бидејќи луѓето, вообичаено, не сакаат некој да влезе на нивна територија, особено не некој кој не го познаваат и чишто мотиви можеби им се нејасни.

Сопственоста на територија може да биде *доделена формално*, на пример преку организациските графикони, описот на работните задачи или одлуките на менаџментот. Таа може да биде *утврдена преку процедури*, на пример, листи на циркулација или членство на комисији. Или таа може да се *појави неформално*, на пример преку групни норми, традиција или врз основа на согледаните статусни симболи. Местото каде луѓето избираат да се сретнат може да има потенцијална, значајна симболична вредност. На пример, доколку подредениот е повикан на состанок во канцеларијата на менаџерот, ова може да биде сфатено дека менаџерот сигнализира повисок статус. Доколку менаџерот избере да се сретне на работното место на подредениот или на неутрална територија, ова може да биде сигнал дека менаџерот сака да го сретне подредениот како еднаков на себе. Доколку територијата на индивидуата е пречекорена, ова може да води до веројатност за одмазда или конфликт.

### ***Промени во средината***

Промените во екстерната околина на организацијата, како што се промени во побарувачката, зголемена конкуренција, владина интервенција, нова технологија или променети социјални вредности, можат да предизвикаат конфликти. На пример, намалувањето на побарувачката за, или владините финансиски рестрикции на запишување на одредена дисциплина во високото образование, може да резултира во конфликт за алокацијата на ресурси. Доколку депарتمانот кој е под влијание на оваа одлука, е голем и значаен и управуван од моќен менаџер, тогаш може да постои дури и поголем потенцијал за појава на конфликт.

Различни автори, различно ги класифицираат изворите на конфликти, но, во основа, тие можат да се поделат на следните категории:

---

<sup>28</sup>Види, на пример: James, J. *Body Talk at Work*, Judy Piatkus Limited (2001)

- индивидуални – како што се ставовите, личните карактеристики или одредени потреби, болест или стрес;
- групни – како што се групните вештини, неформалната организација или групни норми;
- организациски – како што се комуникации, структура на авторитети, стил на лидерство, менаџерско однесување;
- старосна разлика – на пример, односите помеѓу постарите вработени и помладите менаџери, каде искуството е на една страна, а моќта на друга, и сето тоа може да доведе до конфликт.

Без разлика дали недоразбирањата, а подоцна и конфликтите, потекнуваат од разлики на индивидуално, групно или организациско ниво, секој од нив си бара соодветно внимание и начин на размислување.

## 6. Функции на конфликтот

Конфликтот има неколку функции во организацијата. Ова се некои од нив:

*Конфликтот воспоставува идентитет.* Преку конфликтот, поединците или групите јасно ги одредуваат нивните позиции во извршувањето на задачите.

*Конфликтот служи како сигурност кој ја одржува групата заедно.* Преку конфликтот поединците и групите „ја испуштаат пареата“ што за возврат го засилува процесот на комуникација и води до подобро разбирање на задачите во рамките на групата.

*Конфликтот ја зголемува групната кохезија.* Онаму каде што постои повисоко ниво на комуникација предизвикана од конфликтот, групата се зацврстува и членовите стануваат поблиски меѓу себе.

*Конфликтот ја тестира моќта на поединците или групите.* Борбите за моќ се неизбежни во организациската поставеност. Преку конфликтот, прашањето: „Кој има реална моќ во нашата организација?“, е одговорено.

*Конфликтот ја поттикнува потребната промена.* Почетокот и разрешувањето на конфликтните прашања, ги идентификуваат слабите области во организацијата, што понатаму го забрзува разрешувањето/елиминирањето на

овие проблеми коишто можеби не би биле разгледани доколку не би се појавил конфликт.

*Конфликтот мобилизира енергија.* Овој концепт ја поддржува старата поговорка: „Најдобро работам под притисок“. Кога во организацијата постои конфликт меѓу вработените, притисокот кој членовите го чувствуваат, ги предизвикува да работат со поголема ефикасност и посветеност.

*Конфликтот предизвикува конкуренција за подобрување на перформансите.* Конфликтите ги поттикнуваат некои организации, групи или поединци да ги достигнат другите или да демонстрираат компетентност.

*Конфликтот ја подобрува комуникацијата.* Комуникацискиот процес се подобрува поради повисокото ниво на размена на информации и поголемото ниво на разбирање.

*Конфликтот ги завршува непродуктивните здружувања.* Кога разликите во мислењата или идеалите не се адресирани или разрешени, резултирчкото здружување е далечно и бескорисно за организацијата. Неразрешената ситуација, всушност, предизвикува организацијата да дава значајно пониски резултати од својот потенцијал. Преку разрешување на конфликтот, овие проблеми можат да бидат адресирани за да се зголеми комуникацијата и разбирањето.

## 7. Класификација на конфликтите

Литературата за менаџментот и организациското однесување наведува различни видови на конфликт. Конфликтите можат да бидат класифицирани врз основа на изворите за нивно појавување. Исто така, конфликтите можат да бидат класифицирани врз основа на тоа на кое организациско ниво се појавуваат (индивидуално, групно итн.). Земајќи ги во предвид позитивните и негативните страни на конфликтите, истите можат да се класифицираат на два вида: функционални и нефункционални. Следува класификација на конфликтите според различните видови на основи.

## **7.1. Видови конфликти според изворот на конфликтот**

Класификацијата на конфликтите најчесто се прави врз основа на претходните услови кои можат да доведат до појава на конфликт. Конфликтот може да потекнува од бројни извори, како што се задачите, вредностите, целите итн. Еден начин за посоодветно разбирање на природата и влијанието на конфликтите врз организацијата и вработените е класифицирање на конфликтите врз основа на изворите кои придонесуваат за негова појава.

### **7.1.1. Афективен конфликт**

Овој вид на конфликт се појавува кога два социјални ентитети, кои се во меѓусебна интеракција, додека се обидуваат да ги разрешат проблемите заедно, стануваат свесни дека нивните чувства и емоции во врска со некои или сите прашања се некомпатибилни. Различни автори користат различни називи за афективниот конфликт. Истиот се среќава и како психолошки конфликт, емоционален конфликт или интерперсонален конфликт. Тој може да се дефинира и како ситуација во која членовите на групата имаат интерперсонални судири карактеризирани како лутина, фрустрација и други негативни емоции.

### **7.1.2. Реален (суштински) конфликт**

Овој вид на конфликт се појавува кога двајца или повеќе членови на организацијата не се согласуваат околу нивните задачи или содржински прашања. Во литературата се сретнува и под друг назив најчесто како конфликт во врска со задачите, како и когнитивен конфликт. Реалниот конфликт може да се дефинира и како несогласувања помеѓу идеите и мислењата на членовите на групата околу задачите коишто треба да бидат извршени, како што се несогласувањето во врска со тековната стратегиска позиција на организацијата или одредувањето на точните податоци кои треба да бидат вклучени во извештајот, итн.

Важно е да се прави разлика помеѓу реалните (суштинските конфликти) и афективните конфликти. Додека афективниот конфликт ги зема во предвид чувствата и емоциите на конфликтните страни, суштинскиот конфликт се однесува на задачите или други бизнис-прашања вклучени во ваквата ситуација.

### 7.1.3. Конфликт на интереси

Конфликтот на интереси може да се дефинира како неконзистентност помеѓу две страни во нивните преференции за алокацијата на ограничените ресурси. Овој вид на конфликт се појавува кога секоја страна, која го дели истото разбирање за ситуацијата, преферира различно и до одредена мера некомпатибилно решение на проблемот, кој вклучува, било дистрибуција на ограничените ресурси помеѓу нив или одлука да се подели работата заради решавање на проблемите со ограничените ресурси. Како конфликт на интереси може да се смета и ситуацијата кога двајца менаџери се борат за истата позиција за потпретседател.

### 7.1.4. Конфликт на вредности

Се појавува кога два социјални ентитети се разликуваат во нивните вредности или идеологии за одредени прашања. Се нарекува уште и идеолошки конфликт. Идеолошко несогласување на супервизорите А и Б по прашањето за „компензаторно вработување” е пример за конфликт на вредности. Конфликтот помеѓу две групи околу прашањето за абортусот од кои едната група е за живот, а другата за избор, претставува друг пример за конфликт на вредности.

### 7.1.5. Конфликт на цели

Се појавува кога посакуваниот резултат или крајната состојба на двата социјални ентитети се неконзистентни. Во ретки случаи може да вклучи и дивергентни преференции за сите одлуки. Сфаќањето на менаџерите А и Б дека само еден од нивните програми за дизајнирање на работата може да биде имплементиран за нивниот оддел, е пример за конфликт на цели.

### 7.1.6. Реален наспроти нереален конфликт

Реалниот конфликт упатува на некомпатибилностите кои имаат рационална содржина (задачи, цели, вредности, средства и крајни резултати). Нереалниот конфликт се појавува како резултат на потребата на едната страна за ослободување на тензијата и изразување на непријателство, незнаење или грешка. Додека реалниот конфликт е поврзан со, главно рационални или

несогласувања насочени кон цели, нереалниот конфликт е цел сама по себе која има мала врска со групата или организациските цели.

Некои автори за реалниот и нереалниот конфликт ги користат и називите внатрешен и надворешен. Овие два вида на конфликти, исто така, кореспондираат со реалниот и поттикнувачкиот конфликт. Второнаведениот се јавува во случаи кога претставниците на конфликтните групи имаат цели што сакаат да ги постигнат (на пример, нивниот сопствен престиж) настрана од целите во спорот помеѓу групите. Ова би било ситуација во која синдикалните лидери предизвикуваат конфликт со менаџментот, со цел да се зајакне нивната власт врз членството на синдикатот.<sup>29</sup>

За нереалниот конфликт, исто така, се сретнува и називот експресивен (изразит) конфликт.

#### **7.1.7. Институционализиран наспроти неинституционализиран конфликт**

Институционализираниот конфликт се карактеризира во ситуации во кои актерите следат експлицитни правила и покажуваат предвидливо однесување, нивниот однос има континуитет, како во случајот на преговарањата помеѓу вработените и менаџментот на организацијата. Најголемиот број дискриминирачки конфликти се неинституционализирани каде овие, претходно наведени три услови, не постојат.

#### **7.1.8. Одмазднички конфликт**

Овој вид на конфликт е карактеристичен во ситуации во кои учесниците во конфликтот чувствуваат потреба да го пролонгираат конфликтот за да ја казнат спротивната страна. Со други зборови, секоја страна ги детерминира своите добивки, делумно, со снесување на трошоците на другата страна.

## **7.2. Видови конфликти според нивото на анализа**

Организацискиот конфликт може да се класифицира како интраорганизациски (конфликт во рамките на организацијата) или

<sup>29</sup>Bisno, H. (1988). *Managing conflict*. Newbury Park, CA: Sage. стр.31



интерорганизациски (конфликт помеѓу две или повеќе организации). Интраорганизацискиот конфликт може, исто така, да биде класифициран врз основа на нивото на кое се појавува (индивидуално, групно итн.). Земајќи го ова во предвид, интраорганизацискиот конфликт може да биде класифициран како интраперсонален, интерперсонален, интрагрупен и интергрупен.

#### **7.2.1. Интраперсонален конфликт**

Овој вид на конфликт е, исто така, познат и како интраиндивидуален или интрапсихички конфликт. Се појавува кога од некој член на организацијата се бара да изврши одредени задачи или улоги коишто не се во согласност со неговата/нејзината експертиза, интереси, цели и вредности.

#### **7.2.2. Интерперсонален конфликт**

Интерперсоналниот конфликт е конфликт помеѓу два или повеќе члена на организацијата на исто или различно ниво во хиерархијата. Овој вид на конфликт ги опфаќа и конфликтите помеѓу надредениот и подредениот во организацијата.

#### **7.2.3. Интрагрупен конфликт**

Многу често се среќава и како интрадепартмален конфликт. Се однесува на конфликт помеѓу членовите на групата или помеѓу две или повеќе подгрупи во рамките на групата во врска со нивните цели, задачи, процедури итн. Овој вид на конфликт може, исто така, да се појави како резултат на некомпатибилности или несогласувања помеѓу неколку или сите членови на групата со нејзиниот лидер/и.

#### **7.2.4. Интергрупен конфликт**

Се однесува на конфликт помеѓу две или повеќе единици или групи во рамките на организацијата. Примерите за ваков вид на конфликт вклучуваат конфликти помеѓу производство и маркетинг, помеѓу вработените во главното претставништво и филијалите итн. Друг вид на интергрупен конфликт претставува конфликтот помеѓу вработените и менаџментот.

Конфликтите, класифицирани според изворите, можат да се појават на интерперсонално, интрагрупно или интергрупно ниво. Со други зборови,

некомпатибилностите предизвикани од овие извори, можат да се појават во контекст на две индивидуи, група или две групи.

Некои дефиниции за конфликтот индицираат дека конфликтот може да се појави во рамките или помеѓу социјалните ентитети.

### **7.3. Конструктивен наспроти деструктивен конфликт**

Не сите конфликти се лоши и имаат негативни последици за организацијата. Некои конфликти ги поддржуваат целите на групата и ги подобруваат нејзините перформанси и тие се наречени функционални, или конструктивни форми на конфликт. Но, постојат и конфликти кои ги попречуваат перформансите на групата и тие се нарекуваат нефункционални или деструктивни форми на конфликти. Критериумот кој ги разликува конструктивните од деструктивните конфликти, се крајните резултати на групата. Доколку групата не е во можност да ги оствари своите цели заради постоењето на конфликт, тогаш конфликтот е нефункционален или деструктивен.

Еден начин за полесно разграничување на видовите конфликти е нивното претставување на континуум на кој е претставен нивниот интензитет.



**Фигура 1.1. Континуум за интензитет на конфликт<sup>30</sup>**

**Figure 1.1. Conflict intensity continuum**

Сите конфликти постојат некаде долж овој континуум. На долниот дел на континуумот се наоѓаат конфликтите кои се карактеризираат со индиректни и високо контролирани форми на тензија. Интензитетот на конфликтот ескалира како што тие се движат нагоре долж континуумот, се додека не станат високо деструктивни. Најчесто, конфликтите кои ги достигнуваат високите краеве на континуумот, се секогаш нефункционални. Функционалните конфликти, вообичаено, се наоѓаат на пониските краеве на континуумот.

Во последно време, некои автори сметаат дека изворот на конфликтот е значаен фактор во одредувањето на функционалноста. Когнитивниот конфликт,

<sup>30</sup>Извор: Според S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp.93-97; и F. Glasl, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Party," in *Conflict Management and Industrial Relations*, ed. G. B. J. Bomers and R. Peterson (Boston: Kluwer – Nijhoff, 1982), pp. 119-140

којшто е ориентиран кон задачите и се појавува како резултат на разликите во перспективите и пресудите, може често да резултира во идентификување на потенцијални решенија за проблемите. Поради ова, истиот може да се смета како функционален конфликт. Додека пак, афективниот конфликт којшто е емоционален и насочен кон личност, а не кон некоја цел, се смета како нефункционален конфликт. Когнитивниот конфликт, поради тоа што генерира повеќе алтернативи, води до подобри одлуки, поголемо прифаќање на одлуките и сопствеништво над одлуките. Во тимовите кои се соочуваат со афективен конфликт, членовите имаат лични некомпатибилности и недоразбирања, донесуваат посиромашни одлуки и имаат пониско ниво на прифаќање на одлуките.

Конфликтот кој ги поддржува индивидуалните и групните цели, што води до повисоки резултати, е наречен функционален (конструктивен) конфликт, додека конфликтот кој ги попречува индивидуалните или групните резултати, е наречен нефункционален (деструктивен) конфликт. Постои тенка граница помеѓу двата вида на конфликти спомнати погоре. И покрај разгледувањето на влијанието коешто го има конфликтот врз исполнувањето на целите, исто така, треба да се земе во предвид и индивидуалната перцепција, како и ефектот на групните резултати. Доколку конфликтот придонесува за поголеми резултати, тогаш истиот треба да биде наречен функционален, во спротивен случај, нефункционален. Конфликтот на задачи се однесува на групните цели, цели коишто треба да ги постигне групата, додека бихејвиористичкиот конфликт се поврзува со индивидуалниот вредносен систем, со пристапот, ставот, вештините и нормите коишто личноста ги застапува. Истражувањата покажуваат дека најголемиот дел од нефункционалните конфликти спаѓаат во оваа категорија. Процесниот конфликт се однесува на тоа, како задачата се извршува во организацијата. Овој вид на конфликт се поврзува со различните процеси, процедури и инструкции кои се извршуваат за определена задача. Кога поединците се разликуваат, во овој контекст, конфликтот се зголемува. Овој вид на конфликт може во голема мера да биде елиминиран преку следење на строга дисциплина во работната процедура и

почитување на правилата и прописите. Позитивните страни на конструктивниот конфликт се следните:

1. Конфликтот развива кохезија помеѓу членовите на групата. Поради тоа групната цел станува приоритет. Индивидуалните цели се сметаат како секундарен приоритет;
2. Конфликтот води кон иновација и креативност, бидејќи постои натпреварувачки дух помеѓу различните групи;
3. Конфликтот обезбедува предизвикувачка работна средина и ги засилува можностите за себеразвој на групата, што води до формирање на групни норми;
4. Зголемената работна култура води до формирање на различни системи во рамките на организацијата и поради тоа се постигнува раст на самата организација.<sup>31</sup>

### ***Деструктивен конфликт***

Конфликтот може да излезе од контрола и да има катастрофални ефекти врз организацијата. Нефункционалната природа на конфликтот може да биде препознаена во следните прилики:

1. Кога конфликтот не води до решение.
2. Кога основните цели на организацијата се занемарени.
3. Луѓето треба да бидат третирали со почит. Ако тоа е прекршено и се креира клима на недоверба и сомнеж, луѓето се чувствуваат поразени, што развива антагонизам и води до конфликт.
4. Конфликтот може да доведе до отсуство од работа и значајно да го зголеми напуштањето на работните места, доколку не се контролира на време.
5. Двоен менаџмент-стил може да креира омраза и да води до нефункционален конфликт.

<sup>31</sup> Kondalkar, V., (2007) *Organizational Behavior*, New Age International (P) Ltd., Publishers, стр. 162

6. Несогласувањето со менаџментот може да биде третирано како нелојалност и доколку ваквата средина преовладува, можноста за креативност ќе биде изгубена и вработените ќе го загубат интересот за нивната работа. Ова ќе води до зголемени конфликтни ситуации.<sup>32</sup>

Класификацијата на конфликтите на конструктивни и деструктивни, главно, се заснова на крајните ефекти кои ги имаат овие конфликти врз работењето во организацијата. Конструктивните конфликти водат до создавање на потенцијални користи од нивното постоење, додека пак деструктивните, доколку не бидат соодветно управувани, предизвикуваат потенцијални штети за целокупната организација.

Потенцијалната корист од конструктивните конфликти се изразува преку следниве карактеристики:<sup>33</sup>

- ✓ Ја стимулира креативноста и решавањето на проблемите;
- ✓ Ја поттикнува тимската работа и ги подобрува социјалните односи;
- ✓ Го поттикнува активното слушање;
- ✓ Промовира размислување и отворена комуникација;
- ✓ Дава информации за вработените и однесувањето;
- ✓ Дава позитивни сигнали дека промените во организацијата се неминовни;
- ✓ Дава можност да се искажат чувствата коишто влијаат врз намалување на тензијата.

Додека пак, потенцијалната штета од деструктивните конфликти се одразува на следниот начин:<sup>34</sup>

- ✓ Доведува до носење на сиромашни одлуки;
- ✓ Ги нарушува меѓучовечките односи со недоверба и недоразбирање;
- ✓ Предизвикува страв, лутина, дефанзивност, негативност, срам;
- ✓ Оневозможува градење на цврсти меѓучовечки односи;
- ✓ Ја оневозможува отворената комуникација;

<sup>32</sup> Kondalkar, V., (2007) *Organizational Behavior*, New Age International (P) Ltd., Publishers, стр. 162

<sup>33</sup> <http://www.seebiz.net.mk/?ItemID=2C49F6F8767D4C48A67B86A37E3BA9D0>

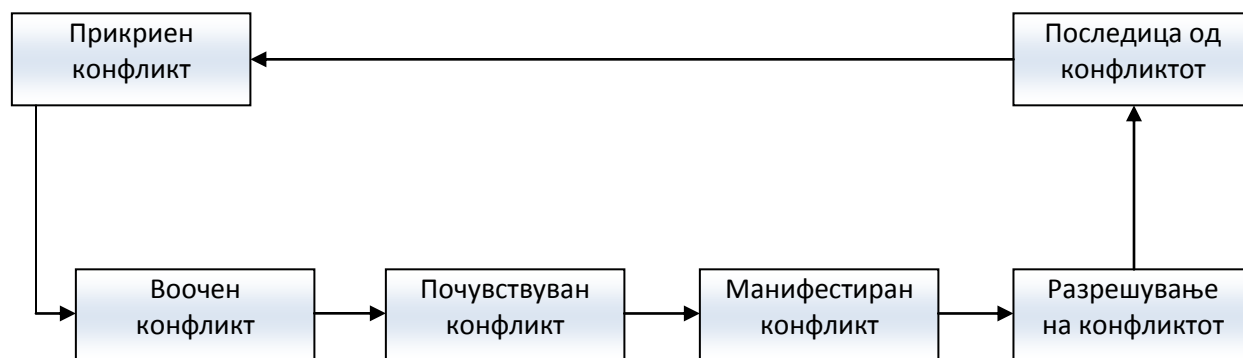
<sup>34</sup> Исто

- ✓ Поттикнува агресивно однесување;
- ✓ Доведува до сиромашно заедничко решавање на проблемите; и
- ✓ Ја намалува репутацијата на вработените и организацијата.

Менаџерите (лидерите) се тие кои можат да бидат главни предизвикувачи на конструктивни конфликти и со својот стил на работење да создаваат услови за разрешување или избегнување на деструктивни конфликт.

## 8. Процес на конфликт

Моделот за процесот на конфликтот прв го разработил Pondy. Овој модел претставува корисно средство за да се разбере, како конфликтот започнува. Се состои од 5 чекори кои тој ги нарекува „конфликтна епизода“ и тие се: прикриен (латентен) конфликт, воочен конфликт, почувствуван конфликт, манифестиран конфликт, разрешување на конфликтот и последица од конфликтот. Овој процес може да се претстави со следната фигура:



Фигура 1.2. Процес на конфликтна епизода според Pondy<sup>35</sup>

Figure 1.2. Process of conflict episode according to Pondy

### 8.1. Прикриен конфликт

Ова е првата фаза на конфликтот кога ситуациите кои навестуваат конфликт, се појавуваат на сцена помеѓу поединци или групи. Во оваа фаза

<sup>35</sup>Louis R. Pondy, "Organization Conflict, Concepts and Models", administrative science, quarterly, Sept.1969 pp 296-320.

постои потенцијален конфликт кој вклучува сила. На пример, побарувачката за разновидни ресурси од страна на департаментите во ситуација кога некои можат да ги добијат потребните и да бидат задоволни, додека другите да не ја добијат потребната количина и да бидат незадоволни. Понатаму може да постои ситуација помеѓу две групи. Во оваа фаза, семето за незадоволство е посеано.

## **8.2. Воочен конфликт**

Кога едната страна го фрустрира дизајнот на другата страна, луѓето воочуваат дека постојат услови за појава на конфликти. На пример, на продажниот менаџер може да му биде потребен дополнителен буџет за промотивни активности, коишто финансискиот менаџер може да не ги исплати. Продажниот менаџер може да го карактеризира недостигот на финансии, како потенцијална причина за пад во продажбата. Според тоа, помеѓу овие две страни може да се појави конфликт. Во оваа фаза, конфликтот не излегува на површина.

## **8.3. Почувствуван конфликт**

Во оваа фаза, конфликтот, всушност, е почувствуван и препознаен. Како што е објаснето погоре, паричните средства не се доделени од страна на финансискиот менаџер и проблемот се појавува, така што постои веројатност за конфронтација помеѓу двете страни.

## **8.4. Манифестиран конфликт**

Во оваа фаза, не постои само препознавање или потврда на конфликтот, туку, исто така, постои и манифестација на конфликтот преку прикриено или отворено однесување. Ова е фаза на отворена дискусија. И двете страни одредуваат нивни стратегии за да се соочат меѓусебно. Во горниот пример, продажниот менаџер може да се насочи кон потребата за дополнителни парични средства за промотивни активности, особено за време на празничната сезона. Финансискиот менаџер може отворено да го одбие барањето, бидејќи тој можеби има алоцирано дополнителни парични средства за набавка на подобри суровини



за производствениот депарتمان. Продажниот менаџер може да разубедува дека подобрите сировини немаат големо значење се додека фактите не се пренесени на потрошувачите, што може да биде направено само преку промотивна кампања. Дебатата може да нема крај и да биде фрустрирачка.

### **8.5. Последици од конфликтот**

Кога еднаш конфликтот помеѓу двете страни ќе биде разрешен, секогаш постои поединец/група којшто губи, бидејќи разрешувањето е исход од ситуација добива – губи или стратегија на компромис, фазата е поставена за понатамошна конфликтна епизода. Страната којашто била поразена, може да започне подготовки и да спрема напад за да се реваншира. Разрешувањето на конфликтот е додадено како дополнително поле во фигурата за да се покаже дека последиците од конфликтот се директна функција од резултатите, од стилот на разрешување на конфликтот, којшто бил прифатен и реализиран во која било дадена ситуација.

## Втор дел: Управување со конфликти

---

### 1. Вовед во управување со конфликти (конфликт менаџмент)

Начините за управување со организацискиот конфликт се различни исто како што се различни и причините за неговото настанување, изворите како и контекстот во кој се појавува. Целта на управувањето со конфликтот, било да е акција преземена од страна на самите учесници или пак, да вклучува интервенција од надворешно лице, е да се влијае на целокупната структура на конфликтната ситуација, така што ќе се отстранат деструктивните компоненти во конфликтниот процес (на пр. непријателство, употреба на насилство) и ќе им се помогне на учесниците кои имаат некомпатибилни цели да најдат одредено решение за нивниот конфликт.

Ефективниот конфликт менаџмент помага во (1) минимизирање на пречките кои произлегуваат од самото постоење на конфликтот и (2) изнаоѓање на решение кое е задоволително и прифатливо.

Сите организации, било да се едноставни или комплексни, поседуваат механизми или процедури за управување со конфликти. Тие се вградени во организациската структура и се практикуваат од страна на менаџерите, со цел да се влијае на развојот на конфликтот. Успехот и ефективноста на ваквите процедури, може да биде проценет преку степенот до кој тие го ограничуваат или спречуваат конфликтното однесување и степенот до кој тие помагаат да се прифати задоволително решение. Доколку менаџерите се грижат за оптималните методи за управување со конфликти, тие треба да ја дадат најголемата поддршка на онаа стратегија која ќе го заврши конфликтот на задоволителен начин.

## 2. Критериуми за управување со конфликти

Со цел да бидат ефективни стратегиите за управување со конфликти, потребно е, *организациското учење и ефективноста, потребите на стеикхолдерите и етиката*, да задоволуваат неколку критериуми<sup>36</sup>:

### 1. Организациско учење и ефективност

Стратегиите за управување со конфликти треба да бидат дизајнирани така што ќе ги засилат организациското учење и долгорочната ефективност. За да се постигне оваа цел, стратегиите за управување со конфликти треба да бидат така формулирани, што ќе иницираат критичко и иновативно размислување за да се научи „уметноста на разрешување на вистинските проблеми“<sup>37</sup>.

### 2. Потребите на стеикхолдерите

Стратегиите за управување со конфликтите, треба да бидат дизајнирани за да ги задоволат потребите и очекувањата на стратешките конституенти (стеикхолдери) и да постигнат баланс помеѓу нив.

### 3. Етика

Вистинскиот лидер мора да се однесува етички и за да го направи тоа, лидерот треба да биде отворен за нови информации и да биде спремен да го промени неговото мислење под влијание на другите. Исто така, подредените и другите стеикхолдери, имаат етичка обврска да се спротивстават на одлуките на супервизорите, особено во ситуација кога е веројатно дека последиците од овие одлуки ќе бидат сериозни за сите вработени во организацијата.

## 3. Стратегии за управување со конфликти

Управувањето со конфликтот опфаќа ситуации каде постои спротивставеност, несоодветно однесување и антагонистичка реакција или блокирање на индивидуите во процесот на остварување на нивните цели.<sup>38</sup>

<sup>36</sup>Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 423–432.

<sup>37</sup>Mitroff, I. I. (1998). *Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems*. San Francisco: Berrett-Koehler

<sup>38</sup>Sutherland Jonathan, Canwell Diane, *Palgrave Key Concepts, Key Concepts in Management*, Palgrave MacMillan, 2004

Иако одредено присуство на организациски конфликт се смета како неопходно, постојат бројни начини преку кои менаџерите можат да се обидат да ги избегнат негативните ефекти од конфликтот. Изборот на стратегии кои ќе бидат прифатени од менаџерите и вработените во организацијата, зависи од природата и изворите на организацискиот конфликт. Тука, може да се набројат следниве: *разјаснување на целите, политики и процедури за управување со човечки ресурси, непарични награди, развивање на интерперсонални/групни процесни вештини, групни активности, лидерство и менаџмент, организациски процеси, и социјално-технички природ*, за кои ќе се направи посебен краток осврт.

#### *Разјаснување на целите*

Разјаснувањето и континуираното подобрување на целите, улогите во организацијата и стандардите за квалитет, ќе помогне да се избегнат недоразбирањата, а со самото тоа и појавата на конфликтот. Фокусирањето на вниманието на наредените цели, коишто се споделени од учесниците во конфликтот, може да помогне во смирувањето на непријателството и да води до однесување кое подразбира меѓусебна соработка.

#### *Политики и процедури за управување со човечки ресурси*

Посветувањето на детално внимание на политиките и процедурите за управување со човечки ресурси, може да помогне да се намалат областите на конфликт. Примерите вклучуваат: анализа на работата, регрутирање и селекција, евалуација на работењето, системите за наградување и казнување, жалби и дисциплински постапки, арбитража и медијација, препознавање на синдикатите и нивните претставници, итн.

#### *Непарични награди*

Кога финансиските ресурси во организацијата се ограничени, може да се даде поголемо внимание на непаричните награди. Овој вид на награди вклучуваат: дизајнирање на работата, поинтересна, предизвикувачка или одговорна работа, зголемено делегирање и овластување, флексибилно работно време, посета на саеми и конференции, неофицијални бенефиции или порелаксирани работни услови.

#### *Развивање на интерперсонални/групни процесни вештини*

Ова може да помогне во поттикнување на подобро разбирање на сопственото однесување, гледиштето на останатите вработени, комуникациските процеси и разрешувањето на проблемите. Овој вид на стратегија, исто така, може да ги поттикне луѓето да ги надминат конфликтните ситуации на конструктивен начин.

#### *Групни активности*

Поголемо внимание околу составот на групите и факторите кои влијаат на групната кохезија, може да го намали нефункционалниот конфликт. Исто така, од голема предност за управување со конфликтите е внимателната селекција на проектните тимови кои имаат за задача да разрешуваат проблеми што влијаат на повеќе од една група.

#### *Лидерство и менаџмент*

Поголема е веројатноста дека партиципативен и поддржувачки стил на лидерско и менаџерско однесување ќе помогне во управувањето со конфликтите – на пример, покажување на репект и доверба, поттикнување на личен себеразвој, креирање на работна околина во која вработените можат да работат кооперативно, итн. Партиципативниот пристап на лидерство и менаџмент може, исто така, да помогне во креирање на поголем придонес од страна на вработените.

#### *Организациски процеси*

Конфликтните ситуации можат да бидат намалени преку посветување на поголемо внимание на: природата и структурата на авторитетите, работната организација, моделите на комуникација и размена на информации, демократското функционирање на организацијата, како и непотребното придржување кон бирократските процедури и официјалните правила и регулации.

#### *Социјално-технички приод*

Гледањето на организацијата како социјално-технички систем, во кој психолошките и социјалните фактори се развиваат во согласност со структурните и техничките барања, ќе помогне во намалување на нефункционалниот конфликт.

Во теоријата, постојат различни класификации на методите и стратегиите за надминување на конфликтите. Според проф. д-р Љубомир Дракулевски,

управувањето со конфликтите во организацијата може да биде од помош кога води кон избегнување на конфликт пред тој да земе замав, разрешување на конфликтот пред тој да се случи или стимулирање на конструктивни видови конфликти.<sup>39</sup> Според проф. д-р Трајче Мицески постојат три генерални стратегии за минимизирање на конфликтот: *сублимарна побуда, компромис, заедничка победа*.

- *Сублимарната побуда* упатува дека треба да се создадат услови, за победата или успехот на една група или индивидуа, да не биде на штета на другите;
- *Компромисот* насочува дека секоја од конкурентските групи, треба да се откаже од некои лични барања;
- *Заедничката победа*, наметнува соработка, при што се интегрираат целите и силите во заеднички креативен пристап.<sup>40</sup>

Како можна класификација на стратегиите на управување со конфликтите, може да послужи класификацијата дадена во следната табела:

**Табела 2.1. Стратегии на управување со конфликти**<sup>41</sup>

**Table 2.1. Strategies for conflict management**

Стратегии на управување со конфликти		
Поттикнување на конфликт	Намалување на конфликт	Разрешување на конфликт
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Поттикнување натпревар;</li> <li>➤ Донесување луѓе надвор од организацијата;</li> <li>➤ Менување на воспоставени</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Експанзија на ресурси;</li> <li>➤ Управување со меѓузависноста;</li> <li>➤ Управување со целите;</li> <li>➤ Управување со</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Избегнување;</li> <li>➤ Игнорирање;</li> <li>➤ Компромис;</li> <li>➤ Натпреварување.</li> </ul>

<sup>39</sup> Дракулевски, д-р Љубомир, Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, стр.82

<sup>40</sup> Мицески, д-р Трајче (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, работни материјали

<sup>41</sup> Извор: Прилагодено според Ricky W. Griffin: *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1987, p.318

процедури.	меѓуперсоналната динамика.	
------------	----------------------------	--

Повеќето автори кои го разработувале организацискиот конфликт, предлагаат различни начини за негово управување. Учесниците во конфликтот може да дејствуваат на три различни начини<sup>42</sup>. Првиот е да се натпреваруваат и во тој случај едната страна победува, а другата губи. Вториот начин е да соработуваат, така што двете страни добиваат. И третиот, е ситуација во која и двете страни губат.<sup>43</sup>

### **Методи: добива - губи**

Методи со ваков исход се: доминација на моќ и авторитет, игнорирање на обидите за влијание, правило на мајоритет и „железница“. Првиот метод, *користење на доминација преку моќ и авторитет* е вообичаен, при што резултатот е лесно предвидлив. Оние кои губат, ја кријат комуникацијата со победниците, имаат повеќе забелешки упатени до нив, стануваат смирени во своите изјави и не успеваат да се идентификуваат со целите на организацијата. Ова може да доведе до намалување на енергијата и креативноста и до претстава за интелигенцијата на губитникот во негативна смисла. Од друга страна, вториот метод, *игнорирање на обидите за влијание* или избегнување да се одговори на конфликтот, може да доведе до исход: добива-губи. Ова е присутно кога некој сака да покрене определена акција, а притоа не добива одговор од останатите, ниту позитивен, ниту негативен. Ваквата состојба може да се толкува со тоа дека предлогот не поминал, а тој што го дал изгубил. Третиот метод, *правило на мајоритет*, се применува кога членовите на групата заеднички донесуваат одлуки по пат на гласање, при што не постојат фиксни страни. Тоа значи дека солуциите се прифатливи, а членовите на групата се изјаснуваат за различните предлози според сопствените приоритети. Кај последниот метод, „железница“, малцинството му се наметнува на мнозинството и го прави безгласно. Може да се

<sup>42</sup> Schelling, T. C. (1960). The strategy of conflict. Cambridge: Harvard University Press

<sup>43</sup> Дракулевски, д-р Љубомир, Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, стр.105

јави и во случај кога мнозинството е апатично и спремно да биде водено без прашање.

### **Методи: губи - губи**

Овие методи се базираат на максимата: „подобро нешто, отколку ништо“. Практично, тоа се сведува на следното: подобро е двете страни да добијат нешто, отколку едната да победи, а другата да загуби. Типични методи што спаѓаат во оваа група се: компромис, подмитување, помош од трета страна и почитување на правила. Кај првиот метод, *компромис*, страните се соочуваат со две можни решенија и избираат нешто што е меѓу тие две решенија. Ова се применува во ситуации кога она што се дели, може да се фиксира, а ретко во случаи кога проблемот се набљудува различно. Вториот метод што може да се примени е користењето на *подмитување*. Ова е присутно кога едната страна плаќа повеќе за да добие согласност од втората. Третиот метод кој се применува е *вклучување на трета страна* како арбитер. Иако арбитражата делува како метод со исход: добива - губи, сепак арбитерот настојува да овозможи исход во кој секој ќе добие по нешто, што значи ниедна страна не добива сè. Со арбитерот се избегнува непосредна директна конфронтација на страните во расправата. Четвртиот метод, *почитување на правилата*, е сличен на претходниот. Се применува во случаи кога страните за решавање на конфликтот воспоставуваат правила, при што двете страни губат.

### **Методи: добива – добива**

Овие методи се различни од претходните. Нивните основни форми се консензус и интегрално одлучување. Тоа се методи кои настојуваат да излезат во пресрет на двете страни. Првиот метод, *консензус*, се појавува тогаш кога група од две или повеќе лица кои работат на одреден проблем донесуваат одлука која е со висок квалитет и која не е неприфатлива за страните. Вториот метод, *интегрално одлучување*, опфаќа заедничко идентификување на потребите и вредностите на страните, исцрпна потрага по алтернативите кои можат да ги задоволат овие цели и селекција на најдобрата алтернатива. За разлика од



методот на консензус, кој се применува во ситуации кога нема спротивставеност на интересите на страните, кај интегралното одлучување ова не е случај. Тука се настојува, преку серија чекори, да се избегнуваат конфликтните ставови за да се дојде до најдобро решение.

## **4. Управување на различни видови конфликти**

### **4.1. Управување со интраперсонален конфликт**

Интраперсоналниот конфликт е заснован на несовпаѓањето на индивидуалните потреби и организациските барања. Интраперсоналниот конфликт се развива со текот на времето и се манифестира во комплексен и широк спектар на последици, било во ставовите или однесувањето. Овие последици можат да варираат од психосоматски (на пр. фрустрација, емоционална нестабилност) до физички последици (на пр. апстинизам, деструктивно однесување). Како такви, последиците се очигледно поврзани со намалени резултати и намалена мотивација на работното место и управувањето со интраперсоналниот конфликт, ќе ѝ помогне на индивидуата да го промовира својот капацитет за адаптација и да го задржи еквилибриумот (рамнотежата) на неговиот однос со организацијата.

Личното постоење, неизбежно е нарушено од страна на конфликти и други емоционално поврзани искуства. Кога личноста се соочува со внатрешен конфликт и чувствува дека не може да ја надмине оваа ситуација или да ја промени својата околина, постојат бројни методи за управување со интраперсонален конфликт кои можат да бидат имплементирани. Тие се поделени на: (1) когнитивни стратегии и (2) стратегии поврзани со однесувањето.

Когнитивните стратегии, најчесто нарекувани одбранбени механизми, ѝ помагаат на индивидуата да отфрли, преправи или да негира одреден конфликт. Когнитивните стратегии претставуваат обид да се контролираат или менаџираат негативните и вознемирувачки емоции, поврзани со конфликтот и ѝ овозможува на индивидуата да продолжи со нормалните активности во организацијата. Когнитивните стратегии вклучуваат репресија (обид да се потисне постоењето

на конфликтот), рационализација (криење на вистината од самиот себе), фантазија, па дури и одбивање на реалноста.

Стратегиите поврзани со однесувањето за менаџирање на интраперсонален конфликт, влучуваат одбегнување, откажување и агресија. Овие стратегии не можат да го разрешат интраперсоналниот конфликт на кој било веќе постоечки начин. Тие можат да бидат успешни на краток рок. Овие стратегии ѝ помагаат на индивидуата да го намали нивото на загриженост и да ја минимизира сопствената тензија. Тие можат да го спречат или избегнат деструктивното однесување, но не можат да генерираат решение. До решение може да се дојде преку вклучување на експерт – консултант, којшто дејствува на прифатлив начин и ги охрабрува индивидуите да ја разгледаат својата ситуација рационално и да одлучат за поефективни одговори.

Интервенциите во врска со интраперсоналните конфликти, наложуваат разгледување на суштински прашања, дискусии и самозабелешки, помагање на индивидуата да се ослободи од мачните мисли и реакции и да го реориентира своето размислување кон подобро намерен и самоодржувачки модел на однесување.<sup>44</sup>

Предноста на овој приод за управување со конфликтите, е тоа што ѝ помага на личноста да се сконцентрира на сопствената ситуација и на начините на кои може да ги разгледува алтернативите што можеле да останат незабележани. Консултантот останува одвоен од индивидуата, но неговата интервенција, сослушување, љубопитство, интервјуирање и експлицитната конфронтација со конфликтните прашања, ја поставува основата за самодијагноза и подобрени перформанси. Со самото тоа, се елиминира дисторзијата и се зголемува самоучењето. Станува збор за метод кој не настојува само да ги подобри површинските симптоми, туку настојува да се постигне успешна промена во ситуационите компоненти (на пр. повторно разгледување на конфликтната ситуација), промена на ставовите (на пр. намалена вознемиреност, зголемено

<sup>44</sup>Janis и Mann сметаат дека техниките на интервенција се многу повеќе успешни во разрешувањето на интраперсонални конфликти отколку било кои други техники. Види: I.L. Janis and L. Mann, Decision Making (New York: The Free Press, 1977)

самопочитување) и промена на компонентите поврзани со однесувањето на вработените (на пр. стимулирање на продуктивно однесување).<sup>45</sup>

Консултантите можат да бидат интерни, од самата организација, или можат да бидат воведени од страна на менаџерот, во случај ситуацијата да го налага тоа. Тие треба да извршуваат неколку улоги, сите се со намера да ѝ се помогне на личноста да биде поефективна во својата организација. Она што ги карактеризира сите овие улоги е тоа дека тие се одредени во неформална и флексибилна околина и на олеснителен и дијагностички начин. Техниките коишто се поврзани со извршувањето на улогата на консултант, вклучуваат (1) олеснувачки техники (на пр. олеснување на индивидуалните истражувања и самонабљудување, давање информации, совети, гаранција и поддршка); (2) техники за модификација на однесувањето (на пр. случајности во однесувањето, коишто треба да бидат намалени); и (3) когнитивни техники (на пр. да се научи да се вратат старите вредности и да се стекнат со нова перцепција за себе).<sup>46</sup>

Кога организациите се соочуваат со потешкотии, како резултат на интраперсоналните конфликти, најдобро е менаџерите да менаџираат со ваквите конфликти преку барање на професионална помош од луѓе кои се обучени и ја имаат улогата на организациски консултанти. Успешната организациска промена, после се, зависи од силната посветеност за разрешување на конфликтите.

## 4.2. Управување на интерперсонален конфликт

Интерперсоналните интеракции се исклучително комплексни. Индивидуите се собрани заедно заради личната привлечност или заради комплементарните потреби. Голем дел од индивидуалното однесување се случува во организациите

<sup>45</sup>За основната идеја за интервенција во интраперсоналните конфликти, види: С.Н. Patterson, *Relationship Counselling and Psychotherapy* (New York: Harper and Row, 1974); J.J. Pietrofessa, et al. *Counselling: Theory, Research and Practice* (Chicago: Rand McNally, 1978); and K.C. Ferguson, "Concerning the Nature of Human Systems and the Consultant's Role," *Journal of Applied Behavioural Science*, 4 (2, 1968), 179-193

<sup>46</sup>C. Argyris, *Intervention Theory and Method* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1970); B. Shertzer and S.C. Stone, *Fundamentals of Counselling* (3rd ed.: Boston: Houghton, Mifflin, 1980). Види исто така: C. Argyris, "Exploration in Consultant-Client Relationships", *Human Organization*, 20 (2, 1961), 121-133; M.I. Gould, "Counselling for Self Development", *Personnel Journal*, 49 (3, 1970), 226-234; and F. Steel, "Consultants and Detectives", *Journal of Applied and Behavioural Science*, 5 (2, 1969), 187-202.

(универзитет, болница, фабрика) во кои тие заземаат различни позиции. Ваквите позиции се испреплетени и меѓусебно зависни, така што ставовите и однесувањето на една индивидуа, влијаат на ставовите и однесувањето на друга. Впрочем, организациите можат да се опишат како мрежа на повторливи, реципрочни и предвидливи интеракции помеѓу индивидуите.<sup>47</sup>

Организациите пропишуваат норми на однесување со цел да обезбедат стабилни интеракции помеѓу луѓето. Иако од индивидуите во организацијата се очекува да делуваат на релативно конзистентен начин, во вака поставената околина, често може да се јави несогласување кое води до интерперсонален конфликт. Причините за појава на интерперсонален конфликт во рамките на организацијата, лежат во персоналните (личните) разлики (интеракцијата помеѓу различни луѓе го максимизира потенцијалот за појава на конфликт), разлики во перцепцијата (индивидуите воочуваат нефер алокација на организациските ресурси) и функционални разлики (конфликти кои настануваат како резултат на некомпатибилните барања на улогите). Во целина, интерперсоналниот конфликт генерира нови идеи и модели за работа, но кога е надополнет со лична недоверба, погрешна перцепција и конкуренција, тој може многу лесно да се трансформира во деструктивно и скапо однесување.

За да се избегнат штетните ефекти на индивидуите, како и на организациското функционирање, менаџерите треба да ги идентификуваат причините за појава на интерперсонален конфликт и да превземат соодветна акција за да се справат со истиот.

Постојат неколку начини за разрешување на интерперсоналните конфликти меѓу кои: *повлекување, подрамнување, компромис, принудување и изнаоѓање на взаемно прифатливо решение.*

*Повлекувањето* е обид да се управува со организацискиот конфликт преку негово избегнување.

*Подрамнувањето* вклучува нагласување на заедничките, организациски интереси и отстапување од едната или од двете страни.

<sup>47</sup>Види: М. Argyle, *The Psychology of Interpersonal Behaviour* (2nd ed.; Harmondsworth, Middx.: Penguin, 1972)

*Компромисот* е обид да се управува со конфликтот со очекување секоја страна да се откаже од нешто.

*Принудувањето* се појавува кога интерперсоналниот конфликт е менаџиран на начин кој ја принудува едната страна да се согласи со другата.

*Изнаоѓањето на взаемно прифатливо решение* е обид да се постигне блиска соработка и интегративно донесување на одлуки помеѓу индивидуите.

Под доминантно влијание на бихејвиоризмот, управувањето со интерперсоналниот конфликт било насочено кон компонентите поврзани со однесувањето во конфликтната ситуација. Ставовите и перцепциите се сметале за област надвор од доменот на управување со конфликти. Како резултат на ова, управувањето со конфликтите било насочено да им наметне на индивидуите да бираат помеѓу фиксни и поедноставени алтернативи на однесување, дефинирани како две ригидно поставени цели на однесување, победа и пораз. Изборот и иницијативите поврзани со оваа ориентација на победа наспроти пораз, се строго ограничени, принудувајќи ги поединците да користат релативно примитивни начини на интеракција и обезбедувајќи им на менаџерите неверодостојно средство за управување со потенцијално настанатиот конфликт.

Од сите пет методи за управување со интерперсонален конфликт, се чини дека изнаоѓањето на решение е единствениот метод кој е насочен кон компонентите на конфликтот поврзани и со однесувањето, и со ставовите и со ситуацијата. Станува збор за единствениот метод кој не се фокусира на релативно автоматски, непромислени одговори. Овој метод настојува да ги искористи повисоките ментални процеси за да се постигне висококвалитетно, интегративно и задоволително решение.

Емпириска поддршка на идејата дека изнаоѓањето на взаемно прифатливо решение е најефективниот метод за справување со настанатите проблеми и емоции на интерперсоналниот конфликт и за генерирање на успешно решение може да се добие од бројни истражување.

Истражувањето, спроведено од страна на Lawrence и Lorsch<sup>48</sup>, ја анализира употребата на различните методи за управување со конфликти во 6 организации и заклучокот е дека организациите кои имале најдобри перформанси, го користеле методот на изнаоѓање на решение за настанатиот конфликт и тоа во многу поголема мера од другите организации.

Истражувањето, спроведено на седумдесет и четири менаџери од страна на Burke<sup>49</sup>, во кое бил истражуван начинот на кој тие се справуваат со конфликтите во нивната организација, покажало дека најефективните менаџери го користат методот на изнаоѓање на решение (после кое следат подрамнувањето и компромисот, како методи за управување со интерперсоналниот конфликт).

Во второто истражување<sup>50</sup>, спроведено од истиот автор, тој споредувал 53 описи за ефективно управување со конфликтите со 53 описи за неефективно управување со конфликти и ги добил следните резултати: 58,3% од изјавите за ефективно управување со конфликтите биле поврзани со методот на изнаоѓање решение, 24,5% за принудување и 11,3 % од резултатите се однесувале на методот на компромис. Организациите кои имаат потенцијал да ја зголемат употребата на разрешување на проблемите, како метод за управување со интерперсонални конфликти, можат да понудат подобро работно искуство и конфликтите да резултираат со конструктивни последици.

Иако се смета дека методот на изнаоѓање на решение<sup>51</sup> е најдобриот метод за управување со настанатите конфликти во организацијата, сепак, не секогаш е вообичаена практика. Постојат бројни елементи или услови кои треба да бидат присутни за да може користењето на овој метод да резултира со успешни резултати. Дел од овие елементи се следните:<sup>52</sup>

<sup>48</sup> P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12 (1, 1967), 1-47

<sup>49</sup> R.J. Burke, "Methods of Managing Superior-Subordinate Conflict", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2 (2, 1970), 124-135

<sup>50</sup> R.J. Burke, "Methods of Resolving Interpersonal Conflict", *Personnel Administration*, 32 (4, 1969), 48-55.

<sup>51</sup> Англ. Problem-solving

<sup>52</sup> Види: A.C. Filley, *Interpersonal Conflict Resolution* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975); R.R. Blake and J.S. Mouton, "The Fifth Achievement", *Journal of Applied Behavioural Science*, 6 (4, 1970), 413-426 and D.E. Zand, "Trust and Managerial Problem-Solving", *Administrative Science Quarterly*, 17 (2, 1972), 229-239.

- ✓ Барања поврзани со самата ситуација (на пр. неформалност и флексибилност на интеракциите, отсуство на временски притисоци, симетрија на моќ итн.);
- ✓ Барања поврзани со ставовите (на пр. меѓусебна доверба, лично убедување наклонето кон разрешување на конфликтот, а не негово избегнување итн.);
- ✓ Барања поврзани со перцепцијата (на пр. индивидуите не чувствуваат потреба да ги победат или да доминираат над останатите); и
- ✓ Барања поврзани со однесувањето (на пр. лесно достапни информации, дефинирање на прашањата, дискусија за алтернативите, детално барање на решенија итн.).

Слично како и кај управувањето со интраперсоналниот конфликт, интерперсоналниот конфликт може да биде соодветно менаџиран преку ангажирање на консултант – било да е дел од самата организација или надвор од истата. Приодите кои се базирани на ангажирање на консултант, се фокусираат на разјаснување на психолошката и оперативната средина на индивидуата, користејќи ја експертизата на бихејвиористичките научници кои работат на поддржувачко – олеснителен начин и промовираат воспоставување на взаемно прифатливо решение. Интервенциите од страна на бихејвиористичките консултанти, можат да бидат во форма на понудување на теоретска помош (на пр. запознавање на индивидуите со концепциите на конфликтот), набљудување на содржината (на пр. предложување на различни интерпретации на резултатот) и набљудување на процесот (на пр. зголемување на продуктивните интеракции преку отвореност, синхронизација на напорите итн.). Овие приоди ѝ даваат на индивидуата слобода, можност и мотивација да излезат од ригидното однесување или од повторување на нивните позиции, како што е пропишано во организациските норми. На овој начин, индивидуите се адресираат себеси на димензиите поврзани со ставовите и однесувањето и со комбинирање на

задачите со социо-емоционалните активности, тие го илустрираат и помагаат да се постават условите за изнаоѓање на решение.<sup>53</sup>

Спротивно на другите методи за управување со интерперсонални конфликти, интервенцијата од страна на бихејвиористички консултант ги нагласува позитивните и најчесто прифатени гледишта на учесниците во конфликтот. Примената на овој метод во интерперсоналната сфера, се потпира на следните претпоставки:

1. Грешките во перцепцијата се главна причина за појава на интерперсонален конфликт;
2. Бариерите за подобрување на информациите го пролонгираат и го влошуваат настанатиот конфликт;
3. Неадекватната интеракција помеѓу вработените ги спречува да менаџираат со конфликтот на конструктивен начин.

Техниките на интервенција насочени кон интерперсоналниот конфликт, се тесно поврзани со овие претпоставки и вклучуваат 3 вида на процедури и тоа: перцептивни, информациски и интеракциски.

Перцептивните процедури вклучуваат: (1) идентификување на конфликтните проблеми, (2) дефинирање на алтернативни прашања, и (3) утврдување на реалната ситуација. Информациските процедури вклучуваат: (1) разјасување на проблемите, (2) прибирање на информации (преку интервјуа, состаноци и други инструменти), и (3) зголемување на фреквенцијата, отвореноста и точноста на информациите. Интеракциските процедури се состојат од: (1) регулирање на темпото на интеракција, (2) нудење на „процесни“ набљудувања за да им се помогне на индивидуите да согледаат на кој начин можат да бидат поефективни, (3) вложување инпути во форма на концепти, модели или принципи кои можат да бидат корисни за разбирање на самиот

<sup>53</sup>Walton известува за голем број на успешни интервенции долж овие линии. Види: R.E. Walton, *Interpersonal Peacemaking* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969) and R.E. Walton, "Interpersonal Confrontations and Basic Third Party Functions", *Journal of Applied Behavioural Science*, 4 (3 1968), 327-345



конфликт и (4) помош во дизајнирање на чекорите на имплементација преку кои е можно да се дојде до решение на конфликтот.<sup>54</sup>

Преку својата интервенција, бихејвиористичкиот консултант постанува инструмент за прибирање на информации и „личност полна со ресурси“. Менаџерите кои сакаат да постигнат организациска промена и попродуктивни резултати, треба да бидат свесни за предностите – како и недостатоците – на овој приод за управување со интерперсоналниот конфликт.

### 4.3. Управување со интергрупен конфликт

Конфликтот помеѓу групите е природна последица на организациските активности. Како што организациите се движат кон поголема диференцијација и комплексност, и се менуваат или адаптираат на нови околности, се појавува некомпатибилност на целите или натпревар за ограничените ресурси. Настанатиот конфликт помеѓу групите, може да има амбивалентни последици за организацијата. Од една страна, може да има нефункционален и контрапродуктивен ефект врз организацијата, но од друга страна, може да биде високо функционален и да стимулира интраорганзациска продуктивност. За конфликтот да биде средство за организациски раст и креативност, мора да постои соодветен метод за управување со конфликтот помеѓу групите. Менаџерот мора да знае кога постои интергрупен конфликт и да биде информиран за процесите за негово разрешување.

Пред да се започне со објаснување на методите и техниките за управување со интергрупниот конфликт, важно е накратко да се објаснат ставовите и однесувањата кои го карактеризираат интергрупниот конфликт. Истите можат да бидат опишани во однос на следните категории:

1. *Ефекти во рамките на секоја група*- Кога групите се во конфликт, членовите имаат тенденција да ги прикријат нивните разлики и да покажат поголема лојалност кон нивната група. Групите стануваат покохезивни,

<sup>54</sup>Schein ги дели овие процедури во активности поврзани со задачите и активности поврзани со одржувањето. Види: E.H. Schein, Process Consultation (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969)

поформални во нивното однесување и поупорни кон индивидуалната сообразност и остварувањето на пропишаните задачи.

2. *Ефекти помеѓу групите*- Секоја група почнува да доживува перцептивни нарушувања и да развива јака слика за себе наспроти негативниот стереотип за другата група. Со зголемувањето на негативните ставови помеѓу групите, се зголемува непријателството и се намалува комуникацијата. Секоја група тежнее да ги подобри својот имиџ и перформанси, а да ја деградира другата група. Во вакви услови, конфликтот станува прашање на победа или пораз.<sup>55</sup>

Основното значење на динамиката победа - пораз е тоа што таа, до некој степен, е вродена во која било комплексна организација, но емоциите во рамките на групата и надвор од неа, се особено изразени во конфликтните ситуации. Ваквиот модел се карактеризира со натпреварувачка ориентација, антагонистички емоции, нарушена комуникација итн.

Традиционалните пристапи за управување на интергрупните конфликти, им даваат значење на методите како што се:

- ✓ Избегнување на конфликтот (одвојување на групите преку нивна физичка алокација);
- ✓ Регулрање на конфликтот преку внесување на нови правила и процедури;
- ✓ Барање на еден вид „бирокуратско“ решение (преку преговарање со повисокото раководство во организацијата);
- ✓ Користење на претставници од групата кои имаат за цел да постигнат компромисно решение; и
- ✓ Барање посредство или арбитража од трето лице надвор од организацијата.

Ваквите методи за управување со конфликти, навистина, можат да резултираат со договор. Тие можат да го намалат степенот на конфликтно

<sup>55</sup>Овие проблеми биле систематично проучувани во M. Sherif et al. *Intergroup Conflict and Cooperation* (Norman, OK: University Book Exchange, 1961); M. Sherif and C.W. Sherif, *Social Psychology* (New York: Harper and Row, 1969); M. Sherif, "Experiments on Group Conflict and Cooperation", in *Readings on Managerial Psychology*, ed. by H.J. Leavitt and R.L. Pondy (Chicago: University of Chicago Press, 1964), pp. 408-421; R.R. Blake and J.S. Mouton, "The Intergroup Dynamics of Win-Lose Conflict and Problem-Solving Collaboration in Union-Management Relations", in *Intergroup Relations and Leadership*, ed. by M. Sherif (New York: John Wiley, 1962), pp. 94-142 and M. Deutsch, *The Resolution of Conflict*.

однесување помеѓу групите, па дури и да оправдаат нови нивоа на перформанси. Но, тие не можат да постигнат вистинско решение на конфликтот, бидејќи тие само го рефлектираат, одржуваат и повремено го влошуваат моделот на интеракции базиран на исходот: добива - губи. Одделувањето, повлекувањето, институционализацијата, преговарањето или законските пристапи, се во основа, форми на ситуацијата: добива - губи. Сите тие почнуваат со поларизирана, спротивна ориентација и секој депарتمان се обидува да задржи што е можно повеќе на штета на другата страна. Тие го прикриваат конфликтот, го игнорираат, резултираат со одлуки базирани на моќ или им овозможуваат на групите да се откажат од нив. Тие не стимулираат решение на конфликтот.<sup>56</sup>

Постојат многу нови пристапи за управување со интергрупен конфликт кои сметаме дека е важно да се споменат. Овие пристапи се здобиле со голема важност бидејќи со текот на времето тие постанале интегрален дел од интеракцискиот процес помеѓу групите, одат понатаму од стратегиите со исход: добива - губи и можат да ја задоволат потребата од разрешување на конфликтот на поефективен начин.

Група на автори чиј главен предводник е Sherif<sup>57</sup>, предлагаат две пошироки стратегии кои се дизајнирани да ја зголемат соработката помеѓу групите, да ја зголемат взаемната комуникација и да ги минимизираат ефектите од непријателството и негативните ставови. И двете стратегии се широки во нивниот делокруг. Целта на промената е насочена кон организациската структура, но, исто така, можат да бидат вклучени и промени во индивидуалните ставови и подобрување на интерперсоналната компетентност. Овие две стратегии се: *лоцирање на заеднички непријател и одредување на надредена цел.*

**1. Лоцирање на заеднички непријател.** Кога групите се вклучени во конфликт, нивната поттикнувачка структура, односно конфликт на интереси, може да биде променет и доколку се почувствува закана од конкурентна организација,

<sup>56</sup> За влијанието на овие процедури види: R. Likert and J.G. Likert, *New Ways of Managing Conflict* (New York: McGraw-Hill, 1976)

<sup>57</sup> Види: M. Sherif, *Group Conflict and Cooperation: Their Special Psychology* (London: Routledge, Kegan Paul, 1967); M. Sherif and M.D. Wilson, eds., *Group Relations at the Crossroads* (New York: Harper, 1953) and the Sherif work referred to above.

може да биде промовирано заедничко разбирање, како и посакувани ставови. Промената на нивото на интергрупен конфликт на повисоко ниво на интерорганизациски конфликт ќе резултира со нов структурен однос во рамките на секоја организација, однос кој ќе ги скроти групните напори и ќе им помогне да се натпреваруваат поуспешно против друга организација. Перцепирањето на надворешна опасност или идентификувањето на заеднички непријател го истиснува кој било конфликт што групите, во рамките на организацијата, можат да го имаат. Како стратегија за управување со конфликти, во рамките на организацијата, оперира на две нивоа. Прво, влијае на индивидуалните ставови, перцепции и чувства на доверба или недоверба. Второ, оваа стратегија влијае на структурата на организациските улоги. Ги трансформира интеракциите коишто претежно се карактеризираат со диференцијација во интеракции со колаборативна и интегрирана ориентација.<sup>58</sup>

**2. Одредување на надредена цел.** Надредени цели се цели кои се посакувани од страна на неколку групи и можат да бидат постигнати само со комбинирање на ресурсите и енергиите на сите инволвирани страни. Воведувањето на надредена цел (на пример, развивање на нова линија на производ која ќе привлече голема побарувачка), ќе создаде кооперативно опкружување во кое групите можат да комуницираат за проблемите од заеднички интерес, да развијат поволни ставови и да настојуваат да постигнат решенија кои се взаимно прифатливи и задоволителни. Одредувањето на надредена цел, го претвора конфликтот помеѓу групите во пријателски интеракции.<sup>59</sup>

Логиката за одредување на надредена цел е тесно поврзана со дефиницијата за конфликтот. Доколку конфликтот настанува како резултат на перцепцијата на некомпатибилни цели, тогаш ќе се промовира соработка околу заеднички цели. За да се постигнат одредени резултати при управувањето со

<sup>58</sup>Stern et al. report on attitudinal and behavioural changes engendered by an external threat, see: L.W. Stern, et al. "Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study", *Journal of Marketing Research*, 10 (2, 1973), 169-179 and L.W. Stern, et al., "Strategies for Managing Interorganizational Conflict: A Laboratory Paradigm", *Journal of Applied Psychology*, 60 (4, 1975), 472-482.

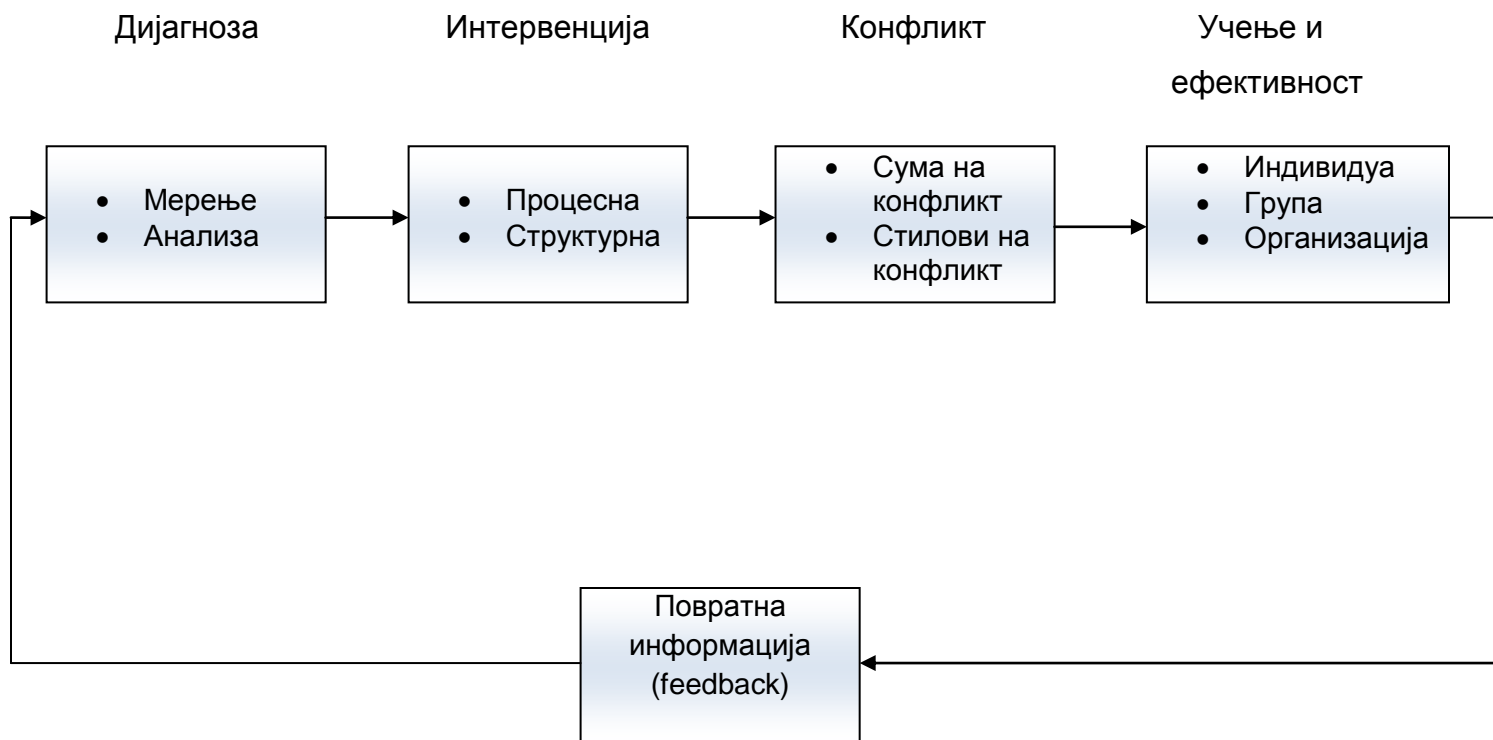
<sup>59</sup>Види: М. Sherif, "Superordinate Goals in the Resolution of Intergroup Conflict", *American Journal of Sociology*, 63 (4, 1958), 349-358.

интергрупен конфликт со помош на надредена цел, истата треба да биде од такво значење, што департаментите ќе ги заборават нивните разлики и ќе работат заедно. Ваквата цел мора да вклучува неколку епизоди земајќи ја во предвид временската димензија и истата мора да биде воведена од трета страна.<sup>60</sup>

Кумулативните ефекти од развивање на кооперативни активности се значајна детерминанта за успешно управување со конфликтот помеѓу групите во организацијата.

## 5. Процес на управување со конфликти

Управувањето со организацискиот конфликт вклучува дијагноза и интервенција на конфликтот. Дијагнозата овозможува солидна основа за интервенција. Процесот на управување со конфликти е претставен на следната фигура:



<sup>60</sup>Погледнете во литературата понудена во D.W. Johnson and R. Lewicki, "The Initiation of Superordinate Goals", *Journal of Applied Behavioural Science*, 5 (1,1969), 9-24.

## Фигура 2.1. Процес на управување со организациски конфликт<sup>61</sup>

### Figure 2.1. Managing Organizational Conflict Process

#### 5.1. Дијагноза

Првиот чекор во процесот на решавање на проблемите е препознавање на проблемот, што само по себе вклучува негово *откривање*, а подоцна и *формулирање* на истиот. Во литературата, од областа на менаџментот и организациското однесување, можат да се сретнат решенија на бројни проблеми, но она што недостасува е развиен процес со кој ќе може да се препознае самиот проблем. Наоѓањето или препознавањето на проблемот, бара соодветна дијагноза на проблемите, област за која не се обрнува доволно внимание во организациите. Како резултат на тоа, многу често се препорачуваат одредени интервенции без соодветно разбирање на природата на проблемот/ите. Ова може да води до неефективни резултати.

Идентификацијата или дијагнозата на проблемите кои доведуваат до конфликт во организацијата, мора да биде претходен чекор на која било интервенција, дизајнирана да изврши соодветно управување со конфликтот. Соодветно дијагностицирање на причините и ефектите на различните видови на конфликт во организацијата е особено значајно бидејќи нејзините основни причини и ефекти може да не бидат онакви какви што се појавуваат на виделина. Особено е важно да се знае: (1) дали организацијата има многу малку, умерено или премногу афективни и субстантивни конфликти, и (2) дали организациските членови соодветно ги селектираат и користат стратегиите за управување со конфликтите, со цел соодветно да ги применат во различни ситуации. Доколку, пак, се направи одредена интервенција без соодветно дијагностицирање на конфликтот, тогаш постои веројатност дека менаџерот/лидерот се обидува да решава погрешен проблем. Управувањето со организацискиот конфликт, вклучува систематична дијагноза на проблемите, со цел да се минимизираат негативните

<sup>61</sup>Извор: Rahim, M. A. (1983). Managing conflict in complex organizations. In D. W. Cole (Ed.), *Conflict resolution technology* (p. 81). Cleveland: Organization Development Institute

ефекти врз организацијата. Сеопфатната дијагноза на проблемите вклучува мерење на конфликтот, неговите извори и ефективност, како и анализа на односите помеѓу нив.

#### 5.1.1. Мерење

Сеопфатната дијагноза ги вклучува следните видови на мерења:

- Обемот на конфликт на интраперсонално, интерперсонално, интрагрупно и интергрупно ниво;
- Стиловите на управување со интерперсоналните, интрагрупните и интергрупните конфликти на организациските членови;
- Индивидуалното, групното и организациското учење и ефективност.

#### 5.1.2. Анализа

Анализата на податоците прибрани со претходниот процес на мерење, треба да го вклучат следното:

1. Обемот на конфликтот и стратегиите за управување со конфликти, класифицирани по департмани, единици, одделенија итн. и дали тие се различни од нивните коресподентни национални норми;
2. Односите на обемот на конфликтот и стратегиите за управување со нивните извори;
3. Односите на обемот на конфликтот и стратегиите за управување во врска со организациското учење и ефективност.

Резултатите од дијагнозата, треба да покажат дали постои потреба за интервенција и видот на интервенцијата, неопходна за соодветно разрешување на конфликтот. Резултатите од дијагнозата треба да бидат разгледани од страна на репрезентативна група на менаџери кои се загрижени за разрешување на конфликтот, со помош на надворешен експерт специјализиран за оваа проблематика. Дискусијата на резултатите треба да им овозможи на менаџерите да ги идентификуваат проблемите коишто доведуваат до појава на конфликт и кои треба да бидат ефективно разрешени.

Претходно елаборираниот приод, може да биде искористен да се направи сеопфатна дијагноза на конфликтот, но не секоја организација има потреба од ваква дијагноза. Менаџерот е оној којшто треба да одлучи кога и до кој степен дијагнозата е потребна за соодветно разбирање на проблемите кои доведуваат до појава на конфликт помеѓу членовите во организацијата.

Податоците прибрани преку прашалниците, не треба да бидат единствената основа за дијагноза. Длабински интервјуа со конфликтните страни и нивно разгледување, може да биде потребно за да се добие подобра претстава, подобро разбирање на природата на конфликтот и видот на интервенцијата која е потребна.

## 5.2. Интервенција

Соодветна дијагноза треба да покаже дали постои потреба за каква било интервенција и видот на потребната интервенција. Во ситуација кога постои премногу афективен конфликт или премалку и премногу субстантивен конфликт и/или доколку организациските членови не го разрешуваат конфликтот на ефективен начин, тогаш постои потреба за соодветна интервенција од страна на трети лица.

Постојат два основни вида на интервенција спроведена на конфликтот: процесна и структурна.<sup>62</sup> Други автори<sup>63</sup>, овие два пристапа ги нарекуваат човечко-процесни и техничко-структурни приоди на интервенција за организациски развој. Процесот упатува на секвенца од настани или активности кои се преземени за да се постигне некој посакуван исход. Одредени процеси во организацијата, како што се комуникацијата, процесот на носење одлуки, лидерството итн., се неопходни за градење на социјално системска работа. Структурата упатува на стабилно уредување на задачите, технолошките и други фактори, така што членовите на организацијата можат да ја работат својата

<sup>62</sup>Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344

<sup>63</sup>Beer, M., & Walton, A. E. (1987). Organization change and development. *Annual Review of Psychology*, 38, 339–367.



работа ефективно. Со цел да се остварат целите и задачите на организацијата, и процесот, и структурата, бараат соодветна интеграција.

### 5.2.1. Процесна интервенција

Овој вид на интервенција се обидува да ја подобри организациската ефективност преку промена на стратегиите користени од страна на членовите на организацијата при справување со интерперсонален конфликт. Процесниот приод, главно, е дизајниран да управува со конфликтот преку помагање на членовите на организацијата, да научат како да ја поврзат употребата на различните видови на стратегии за управување со конфликти во различни ситуации. Со други зборови, овој вид на интервенција им овозможува на вработените во организацијата да направат ефективна употреба на петте стила на управување со интерперсонален конфликт, во зависност од природата на ситуацијата. Ова, со себе носи и промени во другите организациски процеси, како што се културата и лидерството, кои можат да ги поддржат новостекнатите вештини на вработените за управување со конфликти. Процесната интервенција, до одреден степен, може да ја промени перцепцијата на организациските членови во врска со интензитетот на различните видови на конфликти. За тоа како да се управува со настанати конфликти може да се научи од голем број на разновидни лекции, видеа, студии на случаи, вежби итн. Argyris<sup>64</sup>, смета дека самите менаџери можат да ги употребат случаите кои се имаат случено во нивните организации со цел да ги совладаат одбранбените реакции на супервизорите и вработените. Ова е неопходен дел за организациското учење и разрешување на проблемите.

И други техники на интервенција можат да бидат корисни со цел да се постигне промена во организациското учење и иновација во организацијата.

Некои од овие техники вклучуваат организациски консултант кој може да користи набљудување и интервју, и со помош на овие податоци, да изготви причински-когнитивни мапи кои ги поврзуваат стратегиите за управување со конфликти со неефективните организациски перформанси. Исто така, играњето

---

<sup>64</sup>Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. Harvard Business Review, 72 (5), 77–85.

улоги<sup>65</sup> заедно со други психоаналитички техники, како што се продуктивните метафори, кажувањето приказни и тренинг на рефлексивни вештини, се корисни во поттикнувањето на менаџерите и вработените, да ги напуштат старите начини на размислување и да ја увидат важноста на организациското учење и разрешување на проблемите. Како што истакнуваат French и Bell<sup>66</sup>, учењето на ново однесување, бара поддршка од топ-менаџментот (што можеби бара трансформациско лидерство) и колаборативна организациска култура која го поддржува учењето.

При **трансформациското лидерство**, трансформациските лидери ги охрабруваат своите подредени да размислуваат критички и иновативно, што се смета како неопходен предуслов за разрешување на вистинските проблеми. Конфликтите и тензиите ќе се зголемуваат доколку повеќето од вработените продолжат со старите, постоечки начини на размислување и вршење на работите. Резултатите од ваквото критичко и иновативно размислување, ќе овозможат вистинските проблеми во организацијата да бидат обелоденети и соодветно формулирани (процесот на препознавање на проблемот), што води кон препораки за промена во процесот и структурата (разрешување на проблемите) и имплементација на препораките.

Овие лидери поттикнуваат учење кое вклучува идентификација, аквизиција и употреба на информации кои ѝ овозможуваат на организацијата и на луѓето во рамките на организацијата да ги достигнат своите цели.<sup>67</sup>

Трансформациското лидерство е погодно за управување со конфликти. Ваквите лидери, кои многу често се нарекуваат и харизматични лидери, ја користат нивната лична моќ да ги инспирираат вработените, да изнаоѓаат нови начини на размислување и разрешување на проблемите. Овој вид на лидерство има три различни фактори и тоа: харизма, интелектуална стимулација и

<sup>65</sup> Попознато како “role playing”

<sup>66</sup> French, W. L., & Bell, C. H., Jr. (1999). Organization development (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

<sup>67</sup> Главниот извршен директор (CEO) на General Electric, Jack Welch и поранешниот главен извршен директор на Chrysler, Lee Iacosa влегуваат во плејадата вакви лидери.

индивидуализирана важност.<sup>68</sup> Трансформациското лидерство е позитивно поврзано со перформансите на единиците во организацијата.

За да даде придонес во организациското учење и долгорочната ефикасност, управувањето со конфликти, потребна е култура која ќе го поддржува експериментирањето, преземањето на ризик, отвореноста, спротивставените гледишта, континуираното испитување и размената на информации и знаење, едноставно речено, потребна е нова **органizaциска култура**. Ова покажува дека вработените ќе бидат поттикнати да преземаат одговорност за нивните грешки и да не ги обвинуваат другите за нивните грешки или некомпетентности.

Ваквата култура ќе го охрабри суштинскиот или конфликтот поврзан со задачите и ќе го обесхрабри афективниот или емоционалниот конфликт. На пример, Honda ги охрабрува своите вработени експлицитно да ги изнесат на површина и на конструктивен начин да се справуваат со конфликтите.<sup>69</sup>

Управувањето со конфликти, бара експериментирање и преземање на ризик. Ефективните програми подразбираат поттикнувачки програми кои опфаќаат преземање на ризик. Организацијата може ќе треба и да ги наградува неуспесите, инаку организациските членови ќе научат да го прават она што е безбедно и да го избегнуваат однесувањето кое бара преземање на ризик. Менаџерите треба да знаат како да ги користат засилувањата, за да поттикнат однесувања поврзани со управувањето со конфликти, кои се однесуваат не само со ефективни резултати и креативност, но исто така, и со преземање на ризик за подобрување на долгорочните резултати.

### 5.2.2. Структурна интервенција

Овој вид на интервенција се обидува да ја подобри организациската ефикасност преку промена на структурните карактеристики на организацискиот дизајн, кои вклучуваат механизми на диференцијација и интеграција, хиерархија, процедури, систем на наградување итн. Овој приод, главно, се обидува да

<sup>68</sup> Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press

<sup>69</sup> Honda одржува седници на кои вработените можат отворено (но учтиво, љубезно) да ги прашуваат своите супервизори и да го променат статус кво. Ова не е празен ритуал, туку витална сила во задржување на Honda на здрави нозе. (Pascale, 1990, p.26)

управува со конфликтите преку менување на перцепциите за обемот на конфликтот помеѓу членовите во организацијата на различни нивоа во хиерархијата.

Конфликтите кои резултираат од организацискиот структурен дизајн можат да бидат ефективно надминати преку соодветна промена во таквиот дизајн. Практиката покажува дека не постои еден дизајн кој е најдобар за сите организации. Дали механичкиот, бирократскиот или органскиот дизајн е соодветен за организацијата или за еден или повеќе од нејзините подсистеми, главно, зависи од околината на организацијата (дали е стабилна или динамична). Повеќе истражувања дошле до резултати дека механичкиот дизајн е соодветен за департмани кои одговараат на стабилна околина, а органскиот дизајн е соодветен за департмани кои одговараат на нестабилна околина. Колку е поголема сличноста помеѓу дизајнот и околината, толку е поефективно управувањето со конфликтите и толку е поголема организациската ефективност. Интервенциите за организациски развој генерално, препорачуваат прифаќање на органско-адаптивни структури, кои охрабруваат ефективно управување со конфликти.

Менаџерот - лидерот во организацијата може да одлучи да ги користи и процесната и структурната интервенција за управување со конфликтите кои се појавуваат во самата организација. Она што треба да се забележи е дека иако процесната интервенција, примарно, е дизајнирана да ги промени начините за надминување на конфликтите помеѓу членовите во организацијата, преку едукација и тренинг, ваквата интервенција може, исто така, да влијае и на нивната перцепција за обемот на конфликтот. Од друга страна, структурната интервенција е примарно дизајнирана да го промени обемот на конфликтот преку промена на одредени карактеристики во структурниот дизајн; ваквата интервенција може, исто така, да влијае на стратегиите за управување со конфликти.

## 6. Преговарање

Кога односите меѓу вработените и менаџментот се влошуваат, не е невообичаено вработените да започнат да размислуваат за приклучување кон

синдикални унии. Доколку вработените се успешни во нивното здружување, тогаш синдикатот е тој што преговара со менаџментот околу платите и условите за работа. Во некои случаи, вработените одлучуваат да не ги бараат своите права преку синдикално здружување за што сведочи и следниот пример. Иако ја разгледувале можноста за приклучување кон здружението на Канадски автомобилски работници или кон Синдикатот на работници во челичната индустрија, вработените во Dofasco, сè уште го немаат сторено тоа. Една од причините е тоа што главниот извршен директор John Mayberry, работел макотрпно за да преговара ефективно со неговите вработени и да создаде поддржувачка околина за сите. Тој го постигнал ова преку креирање на култура заснована на резултати, каде бонусите на вработените се поврзани со тоа колку добро работи компанијата. Тој, исто така, ги поттикнувал вработените да учат од други компании, па дури и праќал неколку вработени да прошетаат низ светот за да видат како другите компании работат во споредба со она како работите се извршуваат во нивната компанија. Mayberry, ги организирал вработените во тимови, се со цел да се мотивираат да бидат одговорни и да работат заедно за да ги разрешуваат проблемите, да прават планови и распореди и да обезбедуваат повратна информација (feedback) до другите членови на тимот. Со други зборови, Mayberry, креирал ситуација со исход: добива-добива<sup>70</sup>. Ова е еден позитивен пример за тоа како преговарањето може да помогне за успешно наминување на конфликтите.

Кога помеѓу вработените во организацијата ќе се појави конфликт, истите можат да преговараат за негово надминување и изнаоѓање на решение. Преговарањето е присутно во интекракциите на скоро секого во групите и организациите: подредените преговараат со менаџментот, менаџерите преговараат со вработените и сениор-менаџерите, продавачите преговараат со потрошувачите, агентите за продажба преговараат со добавувачите итн. Во денешните организации во кои вработените се организирани во тимови,

<sup>70</sup>Fundamentals of Organizational Behaviour p. 205

преговарачките вештини имаат критично значење за да можат тимовите да работат заедно и тоа работење да биде ефективно.

Преговарањето се дефинира како процес во кој две или повеќе страни разменуваат добра или услуги и се обидуваат да се согласат околу стапката на размена помеѓу нив. Кога се зборува за преговарањето како процес, треба да се напомене дека индивидуите имаат цели, позиции и интереси. *Целите* се прашања кои се специфично поставени во преговарачката табела за дискусија. *Позициите* претставуваат ставови на индивидуата по прашањата. На пример: платата може да биде прашање за дискусија. Платата која се надеваш дека ќе ја добиеш е твојата позиција. На крај, *интересите* се основните проблеми кои се под влијание на исходот од преговарањето.

### 6.1. Стратегии на преговарање

Постојат два основни вида на преговарање: дистрибутивно и интегративно преговарање. Компарацијата помеѓу овие два вида на преговарање е претставен во следната табела:

Табела 2.2. Дистрибутивно наспроти интегративно преговарање<sup>71</sup>

Table 2.2. Distributive vs. Integrative negotiating

Карактеристики на преговарање	Дистрибутивно преговарање	Интегративно преговарање
<b>Достапност на ресурси</b>	Фиксна сума на ресурси кои треба да бидат поделени	Варијабилна сума на ресурси кои треба да бидат поделени
<b>Примарни мотивации</b>	Јас победувам, ти губиш	Јас победувам, ти победуваш
<b>Примарни интереси</b>	Спротивни едни со други	Конвергентни или конгруентни едни со други

<sup>71</sup> Извор: R. J. Lewicki и J.A. Litterer, *Negotiation* (Homewood, IL: Irwin, 1985), p.280

### 6.1.1. Дистрибутивно преговарање

Дистрибутивното преговарање е стратегија на преговарање која резултира со исход: добива - губи. Тоа, всушност, значи дека каква било добивка се остварува на трошок на другата страна и обратно. Најраспространетиот пример на дистрибутивно преговарање се преговорите помеѓу вработените и менаџментот околу платите. Вообичаено, менаџментот доаѓа на преговарачката маса со цел да ги задржи своите трошоци колку што е можно пониски. Бидејќи секој цент повеќе што ќе го добијат вработените, како резултат на преговарачкиот процес, ги зголемува трошоците на менаџментот, секоја страна преговара агресивно и ја третира другата како противник, кој мора да биде поразен.

При дистрибутивното преговарање, секоја страна се фокусира на обидите да ја убеди другата страна за одредена специфична работа или да го постигне тоа колку што е можно поблиску до посакуваното. Примери за вакви тактики се убедување на противникот за неможноста од постигнување на неговата/нејзината цел и корисноста од прифаќање на решение кое е поблиску до твоето, убедување дека твојата цел е фер, додека на противникот не е, како и обид да се натера противникот да се чувствува емоционално благодарен кон вас и така да го прифати исходот кој е поблиску до вашата цел.

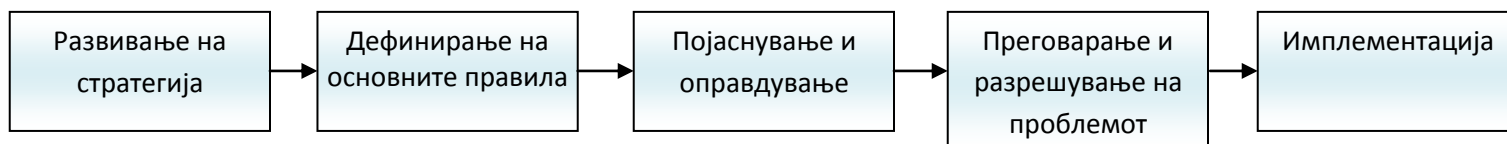
### 6.1.2. Интегративно преговарање

Спротивно на дистрибутивното преговарање, интегративното преговарање дава резултати под претпоставка дека постојат еден или повеќе договори кои можат да креираат решение со исход: добива - добива. Во смисла на интраорганизациското однесување, сите работи се еднакви и интегративното преговарање е поприфатливо од дистрибутивното преговарање. Се поставува прашањето: Зошто? Одговорот е бидејќи интегративното преговарање гради долгорочни односи и го прави работењето, заедно, полесно за во иднина. Тоа ги спојува преговарачите и им овозможува на двете страни да ја напуштат

преговарачката маса, со чувство дека постигнале победа. На пример, преговорите помеѓу синдикатите и менаџментот, каде двете страни можат да одредат други начини за да ги намалат трошоците во организацијата и на тој начин да ги зголемат платите. Дистрибутивното преговарање, од друга страна, ја остава едната страна како губитник. Тоа, исто така, настојува да изгради непријателства и да ги продлабочи поделбите кога луѓето морат да работат заедно на континуирана основа.

## 6.2. Процес на преговарање

На следната фигура претставен е поедноставен модел на процесот на преговарање. Истиот го смета преговарањето како процес составен од 5 чекори: (1) развивање на стратегија, (2) дефинирање на основните правила, (3) појаснување и оправдување, (4) преговарање и разрешување на проблемот и (5) имплементација.



Фигура 2.2. Процес на преговарање<sup>72</sup>

Figure 2.2. The Negotiation process

### 6.2.1. Развивање на стратегија

Пред да се започне со преговарање, потребно е да се најдат одговорите на неколку прашања: Која е природата на конфликтот? Која е историјата која доведува до ова преговарање? Кои се вклучените страни и кои се нивните перцепции за конфликтот? Што се сака да се постигне со преговарањето? Кои се

<sup>72</sup>Извор: Овој модел е базиран на R. J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation," *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal* 6, no. 2 (1981), pp. 39-40.



вашите цели? На овој начин се овозможува развивање и запишување на опсег на резултати - од „најнадежни“ до „минимално прифатливи“.

Исто така, потребно е да се подготви проценка за тоа што мисли другата страна околу тоа, кои се вашите цели за преговарање. Што тие би барале? Кои скриени интереси можат да бидат важни за нив? За што би биле спремни да преговараат? Кога ќе можете да ја предвидите позицијата на вашиот противник? Вие би биле подобро опремени да се спротивставите на неговите или нејзините аргументи, со помош на фактите кои ја поддржуваат вашата позиција.

При одредување на целите од двете страни, се бара да ги одредат нивните целни точки и точки на отпор, како и нивната *најдобра алтернатива на договорената спогодба*<sup>73</sup>. Купувачот и продавачот претставуваат два преговарачи. Секој од нив има *таргетирана (целна) точка* која дефинира што тој или таа би сакал да постигне. Секој од нив, исто така, има *точка на отпор*, којашто го претставува најнискиот исход што е прифатлив - точката под која секој од преговарачите би ги прекинал преговорите, отколку да прифати помалку посакувана спогодба. Областа помеѓу овие две точки, го претставува опсегот на аспирација на секој преговарач. Се додека постои одреден преклоп помеѓу опсегот на аспирација на продавачот и купувачот, постои и зона на преговарање, каде можат да бидат задоволени аспирациите на двете страни. На пример, доколку точката на отпор на купувачот е 450 долари и точката на отпор на продавачот е 500, тогаш двете страни може да не бидат во можност да постигнат согласување, бидејќи не постои преклопување на нивните опсези на аспирација.

Како дел од вашата стратегија, треба да ја детерминирате не само вашата најдобра алтернатива на договорената спогодба, туку и проценката на другата страна, исто така. Доколку пристапите кон преговарање со добра идеја за тоа која е најдобрата алтернатива на договорената спогодба на другата страна, ќе имате подобро разбирање, колку долго може да притискате за да се постигнат резултатите, коишто вие ги посакувате.

<sup>73</sup> Best alternative to a negotiated agreement (BATNA). Всушност го претставува исходот со кој поединецот се соочува доколку преговарањето не успее.

### 6.2.2. Дефинирање на основните правила

Кога веќе еднаш планирањето е завршено и стратегијата е развиена, погодно време е да се започне со дефинирање на основните правила и процедури помеѓу двете страни во самиот процес на преговарање. Кој ќе учествува во преговарањето? Каде ќе се случува? Кои временски ограничувања, доколку постојат, ќе се применат? До кои прашања преговарањето ќе биде ограничено? Ќе постои ли специфична процедура која би се следела, доколку се дојде до безизлезна ситуација? Во оваа фаза, засегнатите страни, исто така, ќе ги разменат нивните иницијални предлози или барања.

### 6.2.3. Појаснување и оправдување

Кога почетните позиции ќе бидат разменети, и двете страни треба да ги објаснат, засилат, разјаснат и оправдаат нивните оригинални потреби. Овој дел од процесот не треба да биде конфронтирачки. Напротив, ова е можност за информирање и објаснување на проблемите помеѓу двете страни, зашто тие се важни и, како секоја страна дошла до нејзините иницијални потреби. Ова е времето кога, секоја страна, можеби, сака да ѝ достави на другата страна некаква документација, која ќе ѝ помогне да ја оправда својата позиција.

### 6.2.4. Преговарање и разрешување на проблемот

Суштината на преговарачкиот процес е, всушност, вистинското давање и земање во обидот да се постигне спогодба. Овде е моментот каде несомнено некои отстапки треба да бидат направени и од двете страни. Подолу се дадени Совети за добивање на позитивен исход коишто даваат дополнителни идеи за тоа како се одвива процесот на преговарање.

### 6.2.5 Имплементација

Последниот чекор при процесот на преговарање е формализирање на спогодбата која била разработена и развивање на процедури кои се неопходни за имплементација и мониторинг. За големи преговори – кои би вклучиле сè од областа на работна сила – менаџмент-преговори, до договарање за условите за

закуп, до купување на недвижности, до преговарање за работна понуда за сениорска менаџмент позиција – ова ќе бара дефинирање на спецификите во формален договор. Во најголем број случаи, како и да е, затворањето на процесот на преговарање е ништо поформално од ракување.

*R. Fisher и W. Ury презентираат четири принципи за преговарање со краен исход подедува - победува (добива - добива) кои се изнесени во нивната книга: Да се дојде до ДА. (Getting to Yes)<sup>74</sup>*

#### **Совети за добивање на позитивен исход**

- **Одделете ги луѓето од проблемот. Работете на прашањата во рака, наместо да ги вклучувате личните (персоналните) проблеми помеѓу засегнатите страни.**
- **Фокусирајте се на интересите, не на позициите. Обидете се да идентификувате што секоја личност бара или сака, наместо да се засегаат со неподвижна позиција.**
- **Барајте начини да се постигнат взаемни придобивки. Наместо да се фокусирате на едно „вистинско“ решение за вашата позиција, направете бура на идеи за потенцијални решенија кои ќе ги задоволат потребите на двете страни.**
- **Користете објективни критериуми за да се постигне фер-решение. Обидете се да се фокусирате на фер-стандарди, како што се пазарна вредност, експертско мислење, норми или закони за да се помогне при процесот на донесување на одлука.**

<sup>74</sup>Извор: R. Fisher и W. Ury, Да се дојде со ДА - Getting to Yes (New York, Penguin Books, 1991)

## Трет дел: Силови на управување со конфликти

---

### 1. Осврт кон стиловите на управување со конфликти

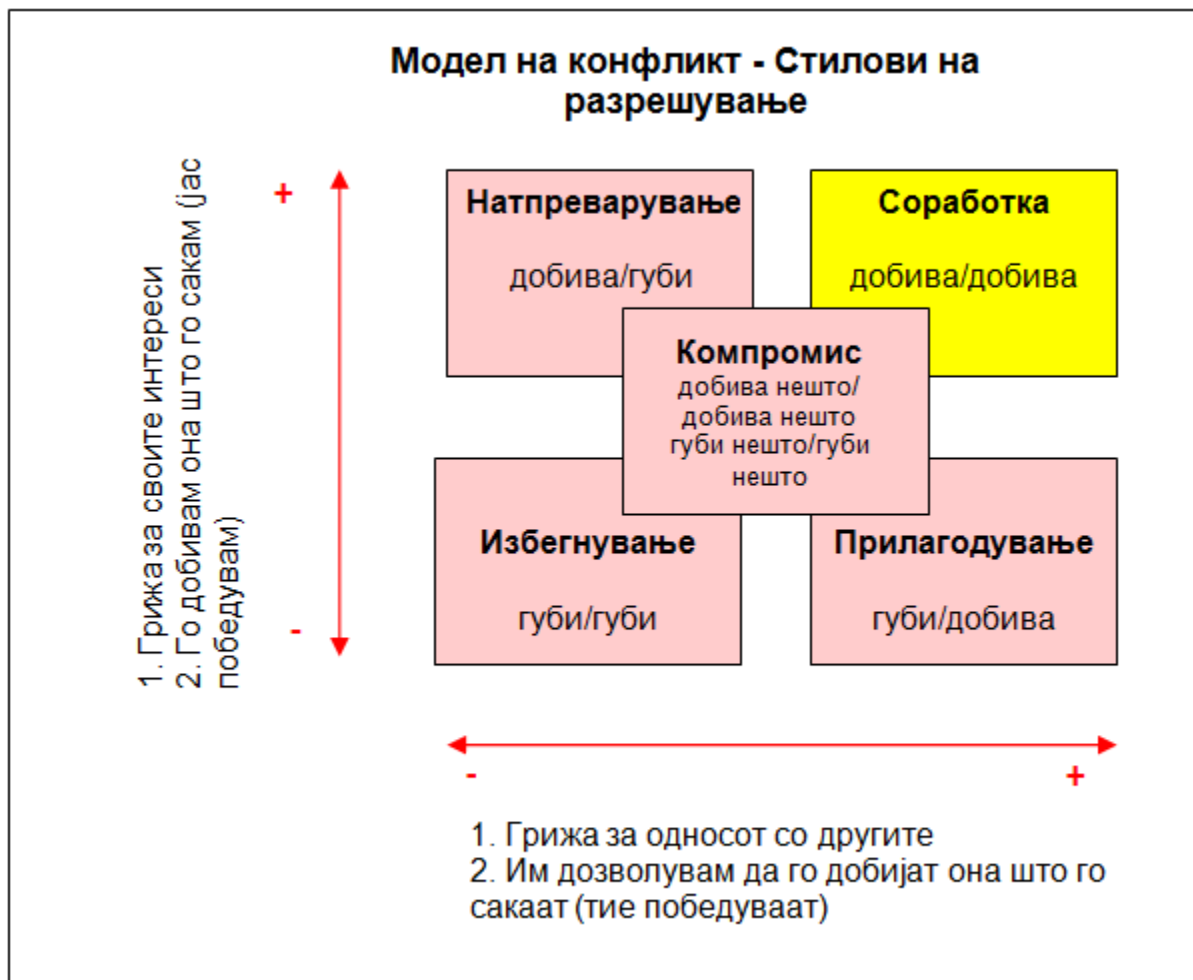
Доколку организацијата сака да ги оствари своите цели, менаџерите мора да бидат способни да ги решаваат конфликтите на функционален начин. *Функционалното решавање на конфликтот* значи дека конфликтот е смирен по пат на компромис или соработка меѓу страните на конфликтот.<sup>75</sup>

Стилот на надминување на конфликтните ситуации, може да го определат два аспекта: степенот до кој поединецот е спремен да ги брани сопствените ставови и да се грижи за своите потреби, цели и вредности и степенот до кој поединецот е спремен да излезе во пресрет на потребите на другите и до кој сака да соработува со нив. *Првиот аспект* е ориентиран кон самиот поединец и личните вредности, а *вториот* е ориентиран кон односите со другите. Како индивидуални стилови на однесување при конфликт, се наведуваат следниве: стил на натпреварување, стил на правење компромис, стил на прилагодување, стил на избегнување и стил на соработување.

---

<sup>75</sup>R.L. Pinkley and G. B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Process and Outcomes", *Academy of Management Journal* 37 (February 1994), 193-206

Овие стилови за прв пат биле разработени во 1970-тите од страна на Кенет Томас(Kenneth Thomas) и Ралф Килман(Ralph Kilmann). Тие ги идентификувале петте главни стила за справување со конфликти кои варираат во нивните нивоа на самоувереност и кооперативност.



**Фигура 3.1. Модел на конфликти според Томас и Килман(Thomas и Kilmann)**  
**Figure 3.1. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)**

Самоувереноста го мери степенот до кој учесниците во конфликтот се обидуваат да ги задоволат своите интереси. Кооперативноста го опишува нивото до кое тие се обидуваат да ги задоволат интересите на другите. Овие автори сметаат дека луѓето, обично, имаат сопствен префериран стил. Како и да е, тие

исто така, нагласуваат дека различни стилови можат да се употребат за различни ситуации. Моделот на управување со конфликти, според Thomas и Kilmann<sup>76</sup>, овозможува, секој поединец да го определи својот стил на кој реагира, кога ќе се појави определен конфликт.

### **1.1. Стил на соработување**

Со изборот на стил на соработување, луѓето се способни да работат заедно, така што секој може да победи. Оние кои го практикуваат овој стил, се обидуваат да најдат решение кое ќе им помогне и на двете страни да ги задоволат своите интереси и со тоа да го задржат добриот однос.

Овој стил е фокусиран на работење заедно. Најдобро е да се употребува кога целта е да се задоволат колку што е можно повеќе потреби со користење на заеднички ресурси. Овој приод, понекогаш покренува нови заеднички потреби. Најдобри резултати дава кога целта е подобрување на сопственоста и посветеноста.

Претставува стил на однесување, кој настојува да го реши конфликтот одржувајќи интерперсонални врски и овозможувајќи двете страни на конфликтот да ги постигнат личните цели, да делуваат во име на личните интереси и интересите на другите страни. Се карактеризира со отворена и чесна дискусија меѓу рамноправни страни, со целосно сослушување на другата страна за да се разберат разликите и внимателно размислување за широк спектар на алтернативни решенија кои ќе доведат до полза за двете страни. Тоа е став кој води кон исход добива/добива. Ова е најдобро решение во случаи кога нема притисок од време, кога страните навистина сакаат исход во кој двете ќе добијат и кога проблемот е значаен за да има договор околу него.

Соработката е начин на постапување со конфликт, во кој страните се обидуваат да ги задоволат нивните цели без да прават отстапки и настапуваат со

<sup>76</sup>Оригинално Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)

начин да ги решат нивните разлики, кој им овозможува да станат подобри.<sup>77</sup> Управувањето со конфликтите по пат на соработка опфаќа зачестени состаноци, взаемно слушање и трпеливо работење.

Главното мото на овој стил е: „Сигурен сум дека ако работиме заедно, можеме да добиеме подобро решение, отколку кој било од нас индивидуално. Јас сè уште не се предавам, но сум спремен да го слушнам Вашето мислење, а и да го презентирам моето. Јас победувам, ти победуваш.“

## 1.2. Стил на компромис

Луѓето избираат стил на компромис, кога им е важно да задоволат некои од нивните интереси, но не сите. Основната премиса по која се водат е дека „нешто е подобро од ништо“ или „ајде да ја поделиме разликата“.

Овој стил претпоставува дека не е можен исход добива/добива и прифаќа став на преговарање во кој двете страни малку губат и малку добиваат со убедување и манипулација кои, во главно, доминираат во стилот на преговарање. Целта е да се најде компромис: целисходен, заемно прифатлив исход кој делумно ги задоволува вклучените страни. Ова е оптимален стил кога двете страни се подеднакво силни, кога е потребно времено решение за некој комплексен проблем, односно, кога постои притисок да се донесе решение во кус рок.

Компромис е можен кога секоја страна е загрижена, не само за остварување на сопствената цел, туку и за остварување на целта на другата страна и е подготвена за размена на мислења и правење на отстапки, се додека не се постигне разумно решение на конфликтот.<sup>78</sup>

Стилот на компромис, обично, се смета за позитивен чекор во разрешување на конфликтите. Споредено со негативноста на некои од другите стилови, тој е чекор во вистинската насока. Меѓутоа, ова не е најдобриот стил. Кај овој стил, и двете страни се откажуваат од нешто, но истовремено, и добиваат нешто од она

<sup>77</sup>K. W. Thomas, “Conflict and Negotiation Processes in Organizations”, in M.D. Dymette and L.M. Hough, eds; Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Second Edition; vol.3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), 651-717

<sup>78</sup>Jones, Gareth R., George, Jennifer M., *Contemporary management*, McGraw-Hill Irwin, 2008, стр. 679

што го посакуваат. Луѓето кои го користат овој стил, имаат позитивни намери за разрешување на конфликтите. Најчесто на овие луѓе им се сугерира дека можат да станат поефективни доколку го практикуваат стилот на соработка. Но, овде треба да се има во предвид дека соработката бара повеќе време, поголема посветеност и секако, поголема креативност.

### 1.3. Стил на натпреварување

Избирањето стил на натпреварување значи дека индивидуата ги става своите лични интереси пред интересите на другите. Понекогаш, луѓето кои го користат овој стил, толку многу се трудат да го постигнат она што го сакаат, што ги уништуваат пријателствата.

Натпреварувачот ги презема неопходните чекори кои гарантираат дека неговите лични цели ќе бидат задоволени, независно од последиците по односот во кој е вклучен. Конфликтот го набљудува како пропозиција „или победувам или губам“, со тоа што победувањето значи статус и компетенција. Ова е модус ориентиран кон моќ и доминација, во кој се користи каква било сила што изгледа погодна за стекнување на саканата позиција. Во организацијата, менаџерот, често го користи својот формален авторитет за надминување на споровите. Се применува кога се бара брзо решение за важно прашање, а подразбира преземање на непопуларна акција.

Конкуренција се случува кога секоја страна во конфликтот се обидува да го максимизира своето достигнување и има мал интерес за разбирање на позицијата на другата страна и изнаоѓање решение, кое ќе им овозможи на двете страни да ги остварат нивните цели. Конкуренцијата може да ги ескалира нивоата на конфликт, кога секоја страна се обидува да ја надмудри другата.<sup>79</sup> Како начин на постапување со конфликтот, конкуренцијата е неефективна за организацијата, бидејќи двете страни во конфликтот повеќе се загрижени за „добивање“ на битката, отколку да соработуваат за да дојдат до решение кое е најдобро за организацијата и прифатливо за двете страни.

<sup>79</sup>Jones, Gareth R., George, Jennifer M., *Contemporary management*, McGraw-Hill Irwin, 2008, стр. 679



#### 1.4. Стил на избегнување

Луѓето кои го избираат стилот на избегнување, всушност, и воопшто не се вклучуваат во конфликтот. Ваквите личности може да кажат: „Вие одлучете и оставете ме настрана од тоа”.

Кај овој стил, конфликтот се набљудува како нешто што треба да се избегне по секоја цена. Основа на овој стил е безнадежноста која доведува до висок степен на фрустрираност на страните вклучени во конфликтот. Најчесто, во овој тип на конфликт не се задоволени личните цели, а интерперсоналните односи не можат да се одржат. Овој стил се карактеризира со повлекување од заканувачки ситуации, бидејќи неговата позиција е да напушти и да изгуби, дозволувајќи му на другиот да победи. Се применува во ситуации кога конфликтот е тривијален, кога постојат високи емоции или кога можните негативни ефекти од разрешувањето на конфликтот, се поголеми од ползата што може да произлезе.

Кога со конфликтите се постапува со избегнување, двете страни во конфликтот се обидуваат да го игнорираат проблемот и не прават ништо да го решат несогласувањето.<sup>80</sup> Избегнувањето често е неефективно, бидејќи не бил адресиран вистинскиот извор на несогласувањето. Продолжува да постои веројатност за постоење на конфликт и комуникацијата и соработката се спречени.

#### 1.5. Стил на прилагодување

Луѓето кои избираат стил на прилагодување, ги оставаат нивните интереси и им дозволуваат на другите да го добијат она што го сакаат. Многу често, овие луѓе сметаат дека задржувањето на добар однос е поважно од што било друго.

Со стилот на прилагодување, се настојува одржување на хармонични односи по секоја цена, со малку или без никакво водење сметка за личните цели на вклучените страни. Попуштањето, смирувањето и избегнувањето на конфликт се сметаат за начини за одржување на обврската. Ова е отстапи - губи/добива став во кој, прилагодувачите кои сакаат да го избегнат конфликтот, ѝ дозволуваат

<sup>80</sup> Jones, Gareth R., George, Jennifer M., *Contemporary management*, McGraw-Hill Irwin, 2008, стр. 679

на другата страна да победи. Како стил на однесување се применува кога проблемот за едната страна не е многу важен, а се настојува да се обезбеди позиција за некоја подоцнежна ситуација кога ќе дојде на ред некој поважен проблем.

Кога се случува прилагодување, едната страна во конфликтот им попушта на барањата на другата страна. Приспособувањето, обично, се случува кога едната страна има поголема моќ, отколку другата, и е способна да врши постигнување на целите, за сметка на послабата страна.<sup>81</sup> Од перспектива на организацијата, прилагодувањето често е неефективно, бидејќи двете страни не соработуваат меѓу себе, не се склони да соработуваат во иднина и послабата страна која попушта или се приспособува на помоќната страна, може да бара начини да стане посилна во иднина.

Кога страните во конфликтот се подготвени да соработуваат меѓу себе и преку компромис или соработка, смислуваат решение кое е прифатливо за двете, организацијата има поголема веројатност да ги оствари своите цели.<sup>82</sup>

Постапувањето со конфликтите преку приспособување, избегнување или конкуренција, не е ефективно од гледна точка на организацијата, бидејќи двете страни не соработуваат меѓу себе и не работат кон заедничко прифатливо решение за нивните разлики.

Стиловите на управување со конфликти, се особено важни од аспект на нивната применливост во организациите и се во директна врска со условите во кои се јавуваат конфликтите. Табелата која следи, дава јасна систематизација за стиловите на управување со конфликти и ситуациите во кои наоѓаат или не наоѓаат соодветна примена.

<sup>81</sup> Jones, Gareth R., George, Jennifer M., *Contemporary management*, McGraw-Hill Irwin, 2008, стр. 679

<sup>82</sup> Pinkley L.R. and Northcraft B.G. (1994), "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes". *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.1. 193-205

**Табела 3.1. Стили на управување со конфликти и ситуации во кои се соодветни или несоодветни за примена<sup>83</sup>**

**Table 3.1. Conflict Management Styles and the Situation Where They are Appropriate or Inappropriate**

<i>Стил на управување со конфликт</i>	<i>Ситуации во кои е соодветен за примена</i>	<i>Ситуации во кои не е соодветен за примена</i>
<b>Соработка</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблемите се комплексни;</li> <li>2. Потребна е синтеза на идеи да се дојде до подобра ситуација;</li> <li>3. Потребна е посветеност од други лица за успешна имплементација;</li> <li>4. Има доволно време на располагање за решавање на проблемот;</li> <li>5. Едната страна сама не може да го реши проблемот;</li> <li>6. Ресурсите кои ги поседуваат различните страни се потребни за решавање на заеднички проблеми;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задачата или проблемот се едноставни;</li> <li>2. Потребна е итна одлука;</li> <li>3. Други луѓе не се поврзани со крајниот исход;</li> <li>4. Други луѓе не поседуваат вештини за решавање на проблеми;</li> </ol>
<b>Прилагодување</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Верувате дека може да тргне наопаку;</li> <li>2. проблемот е поважен за другата страна;</li> <li>3. Спремни сте да се откажете од нешто во замена за нешто од другата страна во иднина;</li> <li>4. Дејствувате од позиција на слабост;</li> <li>5. Важно е да се зачува добриот меѓучовечки однос;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. проблемот е важен за вас;</li> <li>2. Верувате дека сте во право;</li> <li>3. Другата страна е виновна или неетичка;</li> </ol>
<b>Натпреварување</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. проблемот е безначаен;</li> <li>2. Потребна е брза одлука;</li> <li>3. Се спроведува непопуларен тек</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. проблемот е комплексен;</li> <li>2. проблемот не ви е важен;</li> <li>3. И двете страни се</li> </ol>

<sup>83</sup> Rahim, M. Afzalur. 2002. Toward a Theory of Managing Organizational conflicts. The International Journal of Conflict Management 13(3), стр. 219.

	<p>на акција;</p> <p>4. Неопходно е да се потиснат наметливи подредени;</p> <p>5. Неповолна одлука од другата страна може да биде скапа за вас;</p> <p>6. На подредените им недостасува експертиза да донесат техничка одлука;</p> <p>7. проблемот е важен за вас.</p>	<p>еднакво моќни;</p> <p>4. Одлуката не треба да биде донесена брзо;</p> <p>5. Подредените поседуваат високо ниво на компетентност.</p>
<p><b>Избегнување</b></p>	<p>1. проблемот е безначаен;</p> <p>2. Потенцијално нефункционален ефект настанат од спротивставување на другата страна ги надминува бенефициите на крајното решение;</p> <p>3. Потребен е период за смирување.</p>	<p>1. проблемот е важен за вас;</p> <p>2. Ваша е одговорноста за донесување на одлука;</p> <p>3. Засегнатите страни не се спремни за одолговлекување, проблемот мора да биде решен;</p> <p>4. Потребно е моментално внимание.</p>
<p><b>Компромис</b></p>	<p>1. Целите на двете страни взаемно се исклучуваат;</p> <p>2. Двете страни се еднакво моќни;</p> <p>3. Не може да се постигне консензус;</p> <p>4. Стилот на соработка или натпреварување, не вродува резултати;</p> <p>5. Потребно е времено решение на комплексен проблем.</p>	<p>1. Едната страна е помоќна;</p> <p>2. проблемот е доволно сложен што бара посебен пристап за негово разрешување.</p>

Менаџерите (лидери) можат да имаат свој омилен стил на управување со конфликти, но не значи дека истиот ќе биде применлив за секоја ситуација. Потребно е добро познавање на сите стилови и способност да се избере најдобриот што го налагаат условите на специфична конфликтна ситуација.

Некои автори отишле до таму, што за секој стил на разрешување на конфликт, нудат асоцијација со одреден животински вид. Како асоцијација за кооперативното разрешување на конфликти се користи делфинот. Познато е дека делфините користат свирежи и чкрипења за меѓусебна комуникација и на тој начин ловат плен за храна. Нивната соработка е толку изразена, така што кога некој делфин е болен или повреден, другите му помагаат да стигне до површината и да дише. Лавот е симбол на стилот на натпреварување. Лавовското завивање, му помага на лавот да ги задоволи своите интереси. На пример, ако неговото семејство е гладно, тој може да ја искористи својата сила и гласниот извик за да дојде до храна. Зебрата може да биде симбол за стилот на компромис. Уникатниот изглед на зебрата се чини дека покажува оти не било важно дали ќе биде бел или црн коњ, така разликата била раздвоена и резултат се црни и бели траки. Желката е најдобриот симбол за стилот на избегнување, бидејќи може се да избегне со прибирање на главата и нозете во својот оклоп и на тој начин да се заштити од секого. И на крај, симбол за стилот на прилагодување е камелеонот, бидејќи ја менува својата боја за да се прилагоди на бојата на средината. Со самото менување на бојата, камелеонот се вклопува во средината.<sup>84</sup>

Меѓутоа, како што животните можат да го сменат своето однесување во зависност од условите во околината, така и менаџерите и вработените можат да го сменат својот вообичаен стил на разрешување на конфликт.

Активностите за остварување на сопствените потреби, а игнорирање на потребите на другите, води кон пораз на другата страна. Од друга страна, изразувањето на своите потреби без самонаметнување и со силна желба да се одржат односите со другата страна, води кон прилагодување или помирување. Во услови на интегрално решавање на проблемот, двете страни ги наметнуваат своите цели, но едновременно присутна е и желбата за одржување на кооперативен однос со другите, во смисла да им се помогне да ги остварат нивните цели.

<sup>84</sup> Напишано од Terrence Wheeler, Ohio Commission on Dispute Resolution and Conflict Management, 1995

## 2. Стили на управување со конфликти и етика

Литературата за организациската теорија прави проценки кои се однесуваат на корисноста, соодветноста и функционалноста на различни методи во различни ситуации. Од етичка перспектива, овие проценки често се лимитирани од неуспехот да се направи разлика помеѓу ползата за вклучените индивидуи, ползата за вклучената организација и ползата за секој кој е повлијаен/засегнат од одлуките донесени во организацијата, сите работи разгледувани заедно и тоа на долг рок. Општо е прифатено дека конфликтот треба да биде соодветно управуван, наместо да се избегне, за да се подобри индивидуалната, групната или организациската ефективност. Управувањето на организациските конфликти вклучува дијагноза и соодветна интервенција на конфликтите кои се појавуваат на сите нивоа во организацијата. Дијагностицирањето треба да покаже дали постои потреба за интервенција и видот на потребната интервенција. Интервенцијата може да биде насочена кон: (1) минимизирање на афективниот конфликт, (2) да се постигне и одржи умерено ниво на значаен конфликт на различни нивоа, и (3) да им овозможи на организациските членови да ги научат стиловите на управување со конфликти, така што индивидуалното, групното и целокупното организациско учење и ефективност, ќе бидат зголемени. Иако од менаџерите се бара да решаваат различни конфликтни ситуации, скоро секојдневно, не постојат експлицитни насоки кои би им помогнале да ја извршуваат својата работа етички. За секој од петте стила на управување со конфликти, постојат ситуации кога нивната употреба е етички соодветна или несоодветна. Многу значаен аспект во една организација при опишувањето на една акција (дејство) во смисла на придонес за самата организација е да се прават проценки за етичката соодветност.

## Четврти дел: Емпириско истражување

---

Претходните три глави даваат солидна теоретска основа за осознавање на суштината, фундаменталните идеи и прашањата поврзани со концептот на конфликти и конфликт-менаџментот. Меѓутоа, од практична важност е да се осознаат импликациите од постоењето на конфликти во организациите врз организациските перформанси, како и врз долгорочниот опстанок и развој на организациите. Поточно, соодветното управување со конфликтите има повеќекратно позитивно и долгорочно влијание врз повеќе аспекти од делувањето на денешните организации, па затоа особено важно и корисно е да се истражи ова влијание во поглед на начинот на кој се манифестира.

Во време кога скоро и не постои организација во која конфликтите се неизбежен дел од нејзиното постоење, од исклучително големо значење е да се осознаат користите кои произлегуваат од соодветното управување со конфликти во насока на спречување на деструктивни конфликти, а поттикнување на конструктивни конфликти.

### 1. Методологија на истражувањето

Заради поголема прегледност на истражувањето, ќе користиме соодветна методологија со образложение и аргументирање на оправданоста, предметот и целта на истражувањето, поставување на хипотетичката рамка и објаснување на квалитативните и квантитативните техники и методи за собирање и обработка на податоците.

#### 1.1. Оправданост, предмет и цел на истражувањето

##### 1.1.1. Оправданост на истражувањето

Оправданоста на истражувањето произлегува од самото значење што го има управувањето со конфликтите, не само од страна на менаџерите, туку и од вработените, како од аспект на ефектуирање на човечките ресурси, така и од

аспект на влијание врз организациските перформанси. Исто така, бидејќи организациите играат улога на активни чинители на економскиот живот, од исклучително значење за целокупниот општествено-економски живот во секоја земја е постоење на организации во кои менаџерите играат улога на поттикнувачи на конфликти кои имаат краен позитивен исход.

Одговорноста за работењето на организацијата и нејзините перформанси, не се води по правила и усогласеност. За да биде една организација одговорна за перформансите, неопходно е да се воспостават очекувања за резултатите од работењето. Одговорноста за перформансите значи многу повеќе од постигнување на добивка на крајот од годината.

Во овој поглед, управувањето со перформансите во организациите стана светски феномен и една од најважните теми во современото живеење. Процесот на управување со перформансите во организациите може да придонесе за подобар квалитет на менаџментот и тоа да води до подобрување на одговорноста на организациите.

И покрај важноста за мерење на перформансите и нивно соодветно управување, постојат разновидни практични потешкотии и предизвици во подобрувањето на ефикасноста, од причина што постојат премногу внатрешни и надворешни фактори кои влијаат врз истата. Бројни истражувања дошле до различни детерминанти на организациските перформанси кои произлегуваат од внатрешни фактори (организациска култура, јасност на организациската цел, централизација на органите на одлучување, реорганизација, капацитетот на човечки капитал, структура, лидерство, бирократијата, индивидуални фактори итн.) и надворешни фактори (политичка поддршка, влијание од клиентите, медиумско влијание, односите со засегнатите страни итн.). Иако овие студии ги истражуваат теоретските основи и фактори кои влијаат на организациските перформанси, истражувачите, вообичаено, го испитуваат односот помеѓу одредени фактори и ефектите врз организациските перформанси, врз основа на нивните специфични истражувачки прашања.

Повеќето студии за организациските перформанси во организациите, не ги разгледуваат клучните фактори кои влијаат на организациските перформанси



како што се организациските конфликти. Многу научници и практичари не признаваат дека конфликтот е својствен за социјалната интеракција и вообичаен дел од организациското постоење.

Конфликтите се честа појава во повеќето организации, како во јавниот, така и во приватниот сектор. Тие влијаат на организациските перформанси. Затоа, на организациите им се потребни ефективни стратегии за управување со конфликти и начини на обликување, така што организациските конфликти ќе бидат конструктивни.

Најпрвин, неопходно е да се разјаснат односите помеѓу организациските конфликти и нивните ефекти врз организациските резултати врз основа на сеопфатна проценка. Покрај тоа, со цел да се разбере односот помеѓу оваа организациска динамика и организациските перформанси, ова истражување се обидува да развие модел за емпириски анализа на тоа како организациските конфликти и стратегиите за управување со конфликти се поврзани и како овие организациски динамики влијаат на оформување на организациските перформанси.

Основните прашања за истражување на овој труд се следните: Како организациските конфликти влијаат на ефикасноста на конфликт-менаџментот и на организациските перформанси? Како ефикасноста на конфликт-менаџментот влијае на перформансите на организациите?

Главната цел на ова истражување е да испита: 1) како организациските конфликти влијаат на ефективното управување со конфликти; 2) каква е улогата на менаџерот во управувањето со конфликти и 3) како ефективното управување со конфликти влијае на работењето на организациите.

Многу истражувања се фокусирани на работењето на организациите, но само неколку ги испитуваат организациските конфликти, управувањето со конфликти и нивните ефекти врз работењето на организациите. Иако конфликтите се вообичаени во организациите, малкумина ги знаат и ги разбираат нивните импликации и ефектите кои ги имаат врз резултатите од работењето на организацијата. Во ова истражување, организациските конфликти ќе бидат разгледувани како варијабли и статистички ќе се испитува нивниот симултан

ефект врз организациското работење. Всушност, истражувањето ќе овозможи мерење на ефективноста на управувањето со конфликти. Поточно, статистички ќе се испитува односот помеѓу конфликтите и работењето на организациите и ќе се испитуваат ефектите од ефикасното управување со конфликти врз работењето на организациите.

Одовде, сосема се оправдани истражувачките напори насочени кон воочување на присуството на конфликти, како и начинот на нивно управување. Постоеноста на конфликти, начините на нивно управување од страна на менаџерите и влијанието врз организациските перформанси, ќе се разгледува во две насоки: вработени и менаџери. Ќе испитуваме како менаџерите се оценуваат самите себеси и како нив ги оценуваат нивните вработени. Исто така, поради својата посебна улога и функција во организациите, ќе се испитува и улогата на менаџерите (лидерите) како поттикнувачи на конструктивни, а спречувачи на деструктивни конфликти.

### 1.1.2. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување претставува проучувањето на конфликтите како феномен присутен во секоја организација, начините за нивно управување, како и улогата која ја има менаџерот, како прв човек во организацијата, за нивно ефикасно и ефективно разрешување и тоа преку поттикнување на конструктивни, а избегнување на деструктивни конфликти.

Истражувањето за улогата на менаџерот - лидерот во управувањето со конфликти се потпира на научно - теоретски елаборирања и емпириски сознанија.

Во делот на научно-теоретски елаборирања, направено е проучување на конфликтите кои се вообичаен и неизбежен дел од организациите. Иако во секојдневното работење, поимот конфликт се сфаќа многу негативно, истиот во организацијата треба да биде прифатен, а не да се избегнува и да се третира како закана, како штетен за самата организација и за меѓучовечките односи во неа. При постоење на конфликт во организацијата, голем дел од луѓето инстинктивно се повлекуваат од самиот конфликт. Ова е сосема погрешен пристап. Она што е особено важно е секој во организацијата да знае правилно да управува со

конфликтите, бидејќи тие се одличен начин за ефективно решавање на проблемите, како и за воспоставување на ефективни меѓучовечки односи. Ова е предмет на истражување во делот на Управување со конфликти. Понатаму, конфликтните ситуации нудат на секој од нас можност за избор на стил кој би бил најсоодветен за дадената ситуација. Од особена важност, за ефективно заштитување и управување со конфликти е да се избере стил за разрешување на конфликти, кој е соодветен за конфликтот. Повеќето од нас имаат свој омилен стил кој го користиме во конфликтни ситуации, но исто така, сите сме во можност да избереме различен стил кога тоа е потребно.

Покрај научно-теоретските проучувања, предметот на истражувањето го опфаќа и осознавањето за присутноста на конфликтите во некои наши организации, причинителите на конфликтите, иницијалните реакции на менаџерите (лидерите) кога се соочуваат со конфликти, нивната компетентност за управување со конфликти, навременото дијагностицирање, како и проценување на способноста за поттикнување конструктивни, а правилно управување со деструктивни конфликти. Намерата на ова емпириско истражување е да се идентификува на кој начин менаџерите правилно да управуваат со конфликтите и да создадат клима во која вработените, појавата на конфликти во организацијата, нема да ја сметаат како препрека во нивното работење. Во истражувањето ќе бидат опфатени менаџерите и вработените во некои наши организации и истото ќе биде извршено преку претходно подготвен анкетен прашалник. По синтетизирањето на податоците, ќе бидат донесени и соодветни заклучни согледувања.

### 1.1.3. Цел на истражувањето

Како основна на ова истражување се наметнува потребата да се согледа посебната улога на менаџерот во управувањето со конфликтите, начините на кои можат да се поттикнат конструктивни, а да се избегнат деструктивни конфликти, како и да се согледаат можностите преку кои менаџерите ќе ги подобрат своите вештини при управување со конфликти и ќе изградат организација, компетентна да се справи со конфликтите на соодветен начин.

Заради поуспешно извршување на поставената основна цел, таа е опфатена како комплексност од неколку поединечни цели:

- објаснување на поимот конфликт – преку поконкретно согледување на природата и опфатот на самиот поим. За остварување на оваа цел, се дефинира конфликтот, се дава краток осврт на различните гледишта за конфликтот, потоа изворите на конфликти, како и неговите функции и на крај, класификацијата на конфликтите.
- теоретска обработка на поимот управување со конфликти или конфликт-менаџмент, преку негово дефинирање и одредување на критериумите и стратегиите за управување со конфликти. Во рамките на оваа цел е опфатено и објаснување за управувањето со различни видови на конфликти, понатаму процесот на управување со конфликти и на крај, преговарањето како еден вид стратегија за управување со конфликтите.
- поконкретно согледување на различните видови стилови на управување со конфликти кои ги користат менаџерите и вработените кога се соочуваат со конфликтна ситуација.
- истакнување на задачата на менаџерот, да ги научи вработените како да се справуваат со препреките, што во крајна линија овозможува да се подобри комуникација меѓу нив и да се зголеми меѓусебната доверба. Всушност, улогата на менаџерот е да ги запознае вработените со позитивните и негативните начини на реагирање при соочување со конфликт.
- испитување на состојбата во однос на постоењето на конфликти во некои наши организации, начините на нивно управување, како и улогата на менаџерот во поттикнување на конструктивни и избегнување на деструктивни конфликти.
- развивање на модел на култура, во која, конфликтите навремено ќе бидат дијагностицирани, соодветно изменацирани и со тоа ќе

придонесат кон постигнување на продуктивна работна атмосфера и задоволителни резултати.

Теоретско и практично, аргументираните сознанија за присутноста на конфликтите и начините на нивно управување ќе придонесат за создавање на позитивна работна атмосфера во организациите, а воедно можат и да придонесат за развивање на поширока креација и изучување на оваа област.

## 1.2. Хипотетичка рамка

*Основната или главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека: доколку менаџерот (лидерот) правилно управува со конфликтите преку поттикнување на конструктивни, а разрешување и избегнување на деструктивни конфликти, тогаш во работната организација ќе преовладуваат добри меѓучовечки односи, добра работна атмосфера и добра делотворност.*

Со цел реализирање на оваа хипотеза, неколку посебни, односно споредни хипотези ќе бидат земени во предвид:

### *Посебна хипотеза 1:*

Доколку во организацијата има доволно познавање за конфликтите, тогаш може да се избегне штетното влијание од истите.

### *Посебна хипотеза 2:*

Доколку навремено и реално се согледуваат конфликтите и правилно се постапува во процесот на разрешување на конфликтите, тогаш во работната организација нема да се создаваат негативни тензии, туку добри меѓучовечки односи и позитивна работна клима.

### *Посебна хипотеза 3*

Доколку правилно се управува со конфликтите, деструктивните конфликти ќе бидат минимизирани, а ќе се искористат придобивките од конструктивните конфликти.

*Индикатори за правилно управување со конфликтите:*

- Навремено дијагностицирање на конфликтите;
- Сослушување на конфликтните партнери со намера за разбирање на состојбите и укажување за нивно подобрување;
- Идентификување на повеќе потенцијални решенија со конфликтните партнери и избирање на соодветно прифатливо решение;
- Отворена дискусија за размислувањата и чувствата, како и нивното влијание врз ситуацијата;
- Настојување за воспоставување на меѓусебна соработничка комуникација со конфликтниот партнер.

*Индикатори за добра работна атмосфера:*

- Мотивираност на вработените за извршување на работните задачи;
- Меѓусебна доверба на вработените;
- Изразено задоволство од работата;
- Приврзаност на вработените кон организацијата;
- Отворена и јасна комуникација помеѓу вработените;
- Зголемена продуктивност и профитабилност на организацијата.

### **1.3. Методи на истражување**

Заради исполнување на целите, како и за целосна опфатност на предметот на истражувањето, се пристапи кон користење на посебен интегрален метод, како комбинација од неколку квантитативни и квалитативни методолошки техники и методи за собирање и обработка на податоците, како што се следните: анализа, анкетирање статистика и компарација.

Претходно проучуваната научно-теоретска содржина и согледаната состојба во испитуваните организации, даваат солидна основа за анализа на состојбата во поглед на присутноста на конфликтите во организациите, улогата која ја има менаџерот во поставувањето на правилна насока за разрешување на настанатите конфликти, како и нивната улога врз создавањето на добра работна атмосфера.

Иако, како метод на истражување, *анкетата* бара студиозна, правилна и организирана подготовка и поради чувствителноста на исказите бара реален одговор, сепак оправданоста за нејзино користење лежи во тоа што истата се изведува реално и брзо, со организиран настап. Друга предност е разбирливост на прашањата од страна на испитаниците, тие се исти за сите испитаници. Заради согледување на состојбата во врска со присутноста на конфликтите, начините за нивно правилно управување и методите кои ги користат менаџерите за правилно менаџирање со конфликтите, анкетањето ќе биде извршено од двоен аспект, од аспект на менаџерите, самите за себе, и од аспект на вработените како ги оценуваат нивните менаџери. Анкетните прашалници беа изготвени со соодветни јасно формулирани и еднозначни прашања, со можност за одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори, што значи, станува збор за анкетни прашалници од затворен тип. Пред да биде спроведено анкетањето, јасна беше намерата заради која ова истражување се спроведува и анонимноста на истото, се со цел: добивање на што е можно пореални одговори.

Анкетањето ќе се одвива во 2014 година во организации (приватни и јавни) на територијата на општина Штип, од областа на јавна администрација, образование, здравство, полиција, производствени претпријатија од областа на текстилната и прехранбената индустрија и истото ќе се спроведе во неколку фази:

- Прибирање на податоци;
- Анализа и групирање на податоците;
- Компјутерска обработка на податоците;
- Табелирање.

*Статистичката обработка* овозможува рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на обработените податоци. Ова се врши преку директно средување на податоците со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки: „Microsoft Excel”.

И на крај, заради споредување на добиените сознанија од истражувањето, ќе се приеми методот на компарација. Целта е споредба на искажувањата на менаџерите и вработените.

#### **1.4. Резултати и коментари од спроведеното истражување**

Податоците добиени од ова истражување, претставуваат солидна основа за осознавање на ситуацијата поврзана со присутноста на конфликтите во организациите, начините на нивно управување, како и улогата на менаџерот во овој процес од аспект на менаџерите и вработените. Со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите, ќе го користиме  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C).

##### **1.4.1. $\chi^2$ -тест**

$\chi^2$ -тестот<sup>85</sup>, познат и како Пирсонов тест, е еден од најпознатите непараметарски тестови на база на контингенција<sup>86</sup>. Тој спаѓа во групата на најпрактични и најприменувани тестови, а најчесто се користи во случаи кога податоците добиени од емпириското истражување, се изразени во фреквенции или ако можат, да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

$\chi^2$  е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции, ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата:

<sup>85</sup> Мицески, Трајче (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип, стр. 154-191

<sup>86</sup> лат. *contingentia* – случајност, неизвесност



$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

$f_i$  се испитувани фреквенции добиени со емпириското истражување,

$f_0$ : се очекувани (теоретски) фреквенции т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза.

Испитуваните фреквенции се добиваат со споредување на емпириско истражување. Очекуваните фреквенции ги добиваме, така што сумата на редот ја множиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума на фреквенции.

Толкувањето на добиената вредност за  $\chi^2$  се заснова на теоретската  $\chi^2$  распределба, создадена од страна на К. Пирсон, кој ги пресметувал и конструирал таблиците на гранични вредности на  $\chi^2$  –тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на значајност, најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од  $p=0,05$  или  $p=0,01$ . За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода ( $n$ ) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k-1) (r-1)$$

каде:

$n$  = степени на слобода

$k$  = број на колони

$r$  = број на редови.

Во ова емпириско истражување, фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува **5,991**.

Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција ( $C$ ):

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}}$$

каде:

$x^2$  = пресметана вредност за  $x^2$

$N$  = вкупен број на фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што, колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак. Доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста не е јака.

Со истражувањето беа опфатени 32 менаџери и 205 вработени во јавни и приватни организации. Во продолжение ќе бидат презентирани добиените резултати, направените пресметки за  $x^2$  – тестот и толкување на добиените пресметки.

Табела 4.1. Сумарен приказ на податоците добиени од обработените анкетни прашалници

Table 4.1. Summary of data obtained from processed questionnaires

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
1. Колку често во Вашата организација се појавуваат конфликти?	Многу често	10	31%	113	55%
	Инцидентно (понекогаш)	16	50%	62	30%
	Многу ретко	6	19%	30	15%
	Вкупно	32	100%	205	100%
					<b><math>X^2 = 12,168</math></b>

2. Кои видови на конфликти најчесто се застапени во Вашата организација?	Интерперсонален	21	66%	154	75%
	Интрагрупен	8	25%	31	15%
	Интергрупен	3	9%	20	10%
	Вкупно	32	100%	205	100%
<b><math>X^2 = 3,127</math></b>					
3. Кои се најчести интерперсонални конфликти во организацијата?	Менаџер со менаџер	3	9%	10	5%
	Менаџер со вработен	10	31%	103	50%
	Вработен со друг вработен	19	60%	92	45%
	Вкупно	32	100%	205	100%
<b><math>X^2 = 7,743</math></b>					
4. Како менаџерот постапува во конфликтни ситуации?	Одлучува веднаш по негово мислење	13	41%	103	50%
	Ги сослушува засегнатите страни	14	44%	51	25%
	На неговата одлука влијаат трети лица	5	15%	51	25%
	Вкупно	32	100%	205	100%
<b><math>X^2 = 8,622</math></b>					
5. Дали менаџерот е компетентен за правилно управување со конфликти?	Да	24	75%	72	35%
	Не	2	6%	103	50%
	Не знам	6	19%	30	15%
	Вкупно	32	100%	205	100%

<b><math>\chi^2 = 49,587</math></b>					
6. Дали менаџерот при процесот на управување со конфликтите користи	Дијагноза (одвојува време да го проучи конфликтот)	14	44%	51	25%
	Интервенција (реагира веднаш со преземање на некаква акција)	8	25%	123	60%
	Преговарање, со цел да се најде заеднички компромис	10	31%	31	15%
	Вкупно	32	100%	205	100%
<b><math>\chi^2 = 25,209</math></b>					
7. Дали менаџерот навремено ги дијагностицира конфликтите во организацијата?	Да	19	59%	31	15%
	Не	8	25%	144	70%
	Не знам	5	16%	30	15%
	Вкупно	32	100%	205	100%
<b><math>\chi^2 = 47,510</math></b>					
8. Дали менаџерот поттикнува конструктивни конфликти за правилно разгледување на некој проект?	Да	22	69%	51	25%
	Не	3	9%	103	50%
	Не знам	7	22%	51	25%
	Вкупно	32	100%	205	100%
<b><math>\chi^2 = 49,279</math></b>					

9. Дали менаџерот правилно постапува во разрешување на деструктивни конфликти?	Да	21	66%	51	25%
	Не	6	19%	123	60%
	Не знам	5	15%	31	15%
	Вкупно	32	100%	205	100%
<b><math>\chi^2 = 39,751</math></b>					
10. Што сметате дека е крајниот исход од управувањето со конфликтите?	Раст на продуктивноста во организацијата	16	50%	32	16%
	Намалена ефикасност во работењето	8	25%	107	52%
	Нарушени меѓучовечки односи	8	25%	66	32%
	Вкупно	32	100%	205	100%
	<b><math>\chi^2 = 27.842</math></b>				

После прикажувањето на сумарната табела со добиените податоци, ќе се осврнеме на секое прашање поодделно. На секое од прашањата се понудени три можни одговори, а испитаниците одбираа само еден можен одговор. Добиените одговори од менаџерите и вработените се претставени паралелно во табела.

**Првото прашање** е формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и гласи:

*Колку често во Вашата организација се појавуваат конфликти?*

- a) Многу често
- б) Инцидентно (понекогаш)
- в) Многу ретко

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 4.2. Зачестеност на конфликтите во организацијата

Table 4.2. Conflict incidence in organization

		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
Колку често во Вашата организација се појавуваат конфликти?	Многу често	10	31%	113	55%
	Инцидентно (понекогаш)	16	50%	62	30%
	Многу ретко	6	19%	30	15%
	Вкупно	32	100%	205	100%

Според обработените одговори на двете групи испитаници по првото прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 12,168 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,239$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 12,168 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,239 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, што во нашиот случај е слаб.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација околу појавата на конфликти во организацијата, се разликуваат исказите и на менаџерите и на вработените.

Додека најголемиот дел од менаџерите сметаат дека конфликтите се појавуваат инцидентно, вработените прикажуваат поинаква ситуација. Според нив, конфликтите се честа појава во организацијата. Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку менаџерот (лидерот) правилно управува со конфликтите преку поттикнување на конструктивни, а разрешување и избегнување на деструктивни конфликти, тогаш во работната организација ќе преовладуваат добри меѓучовечки односи, добра работна атмосфера и добра делотворност, а исто така, не се потврдува ни посебната хипотеза 1: Доколку во организацијата има доволно познавање за конфликтите, тогаш може да се избегне штетното влијание од истите, со што се оправдува нашето истражување дека во организациите нема доволно познавање на конфликтите, т.е. се уште се чувствува некаква апатија кон постоењето на конфликтите.

Ваквата состојба во иднина треба да биде надмината од страна на менаџерите, бидејќи првиот чекор за нивно надминување е реално претставување на ситуацијата во врска со постоењето на конфликти во организацијата.

**Второто прашање** се однесува на најзастапениот вид на конфликт според нивото на анализа и гласи:

*Кои видови на конфликти најчесто се застапени во Вашата организација?*

- а) Интерперсонален (помеѓу личности т.е. личност со личност/и)*
- б) Интрагрупен (помеѓу помали групи во рамките на групата)*
- в) Интергрупен (помеѓу две одделенија т.е. одделение со одделение/ја).*

Следи табела со добиените одговори:

Табела 4.3. Најзастапен вид на конфликт во организацијата

Table 4.3. The most prevalent conflict in organization

		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
Кои видови на конфликти најчесто се застапени во Вашата организација?	Интерперсонален	21	66%	154	75%
	Интрагрупен	8	25%	31	15%
	Интергрупен	3	9%	20	10%
	Вкупно	32	100%	205	100%

Пресметаните вредности по второто прашање според  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 3,127 < \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,124$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 3,127 и е помала од табеларната вредност  $\chi^2$  – тестот која е 5,991, за исти параметри, како што беше прикажано во првото прашање. Овде, одговорите на менаџерите и вработените, може да се рече дека соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,124 што покажува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност. Всушност, табелата погоре прикажува дека менаџерите и вработените се согласни за тоа дека најчест вид на конфликт во организацијата е интерперсоналниот конфликт. И двете групи на испитаници, исто така, се согласни дека интергрупните конфликти се најслабо застапени во организацијата. Ова можеби се должи на самата претстава што ја имаат вработените за конфликтите. Вообичаено, сите сметаат дека конфликтите, всушност, се недоразбирањата што се појавуваат кај вработените, едни спрема други.



**Третото прашање** ги анализира интерперсоналните конфликти, како највообичаени конфликти кои се појавуваат во организациите.

Затоа беше поставено прашање: *кои се најчести интерперсонални конфликти во организацијата?*

- а) Менаџер со менаџер или раководител со раководител*
- б) Менаџер со вработен*
- в) Вработен со друг вработен.*

Табелата со добиените одговори од менаџерите и вработените:

Табела 4.4. Најчести интерперсонални конфликти во организацијата

Table 4.4. The most prevalent interpersonal conflicts in organization

		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
Кои се најчести интерперсонални конфликти во организацијата?	Менаџер со менаџер	3	9%	10	5%
	Менаџер со вработен	10	31%	103	50%
	Вработен со вработен	19	60%	92	45%
	Вкупно	32	100%	205	100%

Во согласност со пресметките по третото прашање, добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 7,743 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,193$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 7,743 и е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005 која е поставена на 5,991. Ваквата вредност ни дава за право да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,193 што покажува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност.

Од табеларниот приказ се гледа дека најголемиот дел од менаџерите, дури 60%, сметаат дека интерперсоналните конфликти се најзастапени на ниво вработен со вработен. Додека пак, најголемиот дел од вработените сметаат дека најчесто имаат конфликти со нивните менаџери. И вработените и менаџерите сметаат дека најмалку застапени се конфликтите на ниво менаџер со менаџер. Оваа ситуација можеби произлегува од испитуваниот примерок (во приватните претпријатија ретко се појавуваат конфликти помеѓу сопствениците и нивните назначени менаџери - раководители).

Разликите помеѓу одговорите на менаџерите и вработените потврдуваат дека во организациите не постои јасен процес на осознавање на конфликтите и нивното правилно искористување во насока на подобрување на ефикасноста во работењето.

И овде се потврдува нашата оправданост за обработување на поставената проблематика.

**Четвртото**, па се до деветтото прашање, малку се разликуваат во формулациите, земајќи во предвид дека треба да бидат разгледувани од аспект на менаџерите и вработените. Истото гласи:

*Како, Вие како менаџер, постапувате во конфликтни ситуации?/ Како, Вие како вработен, сметате дека Вашиот менаџер постапува во конфликтни ситуации?*

- а) Одлучувате веднаш по Ваше мислење/Одлучува веднаш по негово мислење;*
- б) Ја сослушувате спротивната страна/ Ги сослушувате засегнатите страни;*
- в) На Вашата одлука влијаат трети лица/ На неговата одлука влијаат трети лица;*

Одговорите се презентирани во следната табела:

Табела 4.5. Постапка на менаџерот во конфликтна ситуација

Table 4.5. Manager's behavior in conflict situation

		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
Како менаџерот постапува во конфликтни ситуации?	Одлучува веднаш по негово мислење	13	41%	103	50%
	Ги сослушува засегнатите страни	14	44%	51	25%
	На неговата одлука влијаат трети лица	5	15%	51	25%
	Вкупно	32	100%	205	100%

Според обработените одговори на двете групи испитаници, по четвртото прашање и пресметаниот  $\chi^2$  -тест и коефициентот на контингенција, добиено е:

$$\chi^2 = 8,622 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,203$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 8,622 и е поголема од 5,991 што претставува гранична вредност од таблицата за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005. И по ова прашање, одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,203 што покажува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност. Во табелата дадена погоре, се гледа дека 44% од менаџерите сметаат дека при соочувањето со конфликтот, пред да донесат некаква одлука, ги сослушуваат засегнатите страни. Скоро ист процент од менаџерите одговориле дека одлучуваат веднаш по нивно мислење, а најмал дел признаваат дека дозволуваат трети лица да влијаат на нивната одлука. Половина од испитуваните вработени сметаат дека менаџерите не дозволуваат никакво влијание врз нивната одлука и одлучуваат веднаш по нивно мислење. Останатите

пак, по еднаков процент, сметаат дека менаџерите ги сослушуваат засегнатите страни, но и дека дозволуваат на нивната одлука да влијаат трети лица кои не се вклучени во конфликтот. Податоците од испитуваните вработени, тежнеат да прикажат ситуација во која менаџерите не посветуваат доволно внимание за правилно согледување на конфликтите и со нивната самостојна одлука, без консултации на засегнатите страни, може да доведат до негативни тензии и нарушување на меѓучовечките односи во самата организација.

**Петтото прашање** се однесува на менаџерската компетентност за справување со конфликти и тоа гласи:

*Дали Вие како менаџер сметате дека сте компетентен за правилно управување со конфликтите?/ Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер е компетентен за правилно управување со конфликтите?*

а) Да

б) Не

в) Не знам

Табелата со добиените податоци како што следи:

Табела 4.6. Компетентност на менаџерот за управување со конфликти

Table 4.6. Manager's competence for conflict management

		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
Дали менаџерот е компетентен за правилно управување со конфликти?	Да	24	75%	72	35%
	Не	2	6%	103	50%
	Не знам	6	19%	30	15%
	Вкупно	32	100%	205	100%

Пресметаните вредности по петтото прашање според  $\chi^2$  -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 49,587 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,446$$

Пресметаната вредност за  $x^2$  изнесува 49,587 што е доста поголема од табличната вредност за  $x^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005. Ваквата вредност ни дава за право да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,446 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност. Од сумарниот приказ се гледа дека кај ова прашање вредноста за  $x^2$  е најголема во однос на сите останати прашања што, всушност, покажува најголема разлика помеѓу одговорите на менаџерите и вработените. Табелата со процентуалниот приказ на одговорите покажува дека најголемиот дел од менаџерите сметаат дека се компетентни за правилно управување со конфликтите, но со одговорите на вработените тоа не е случај. Тие сметаат дека нивните менаџери се некомпетентни за справување со конфликти. Не е мал процентот (15%) и на оние кои избрале неутрален одговор, за кои сметаме дека во иднина тежнеат кон негативен, а дека заради одредени причини (како што е на пример недоверливост кон анонимноста на анкетните прашалници) зазеле неутрален став. Ситуацијата со испитуваните организации ни дава за право да констатираме дека разликите во перцепцијата на менаџерите и вработените за компетентноста на менаџерот при управување со конфликтите, може да има големо влијание за создавање на негативна работна атмосфера. Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот (лидерот) правилно управува со конфликтите преку поттикнување на конструктивни, а разрешување и избегнување на деструктивни конфликти, тогаш во работната организација ќе преовладуваат добри меѓучовечки односи, добра работна атмосфера и добра делотворност, а исто така, не се потврдува ни посебната хипотеза 2: Доколку навремено и реално се согледуваат конфликтите и правилно се постапува во процесот на разрешување на конфликтите, тогаш во работната организација нема да се создаваат негативни тензии, туку добри меѓучовечки односи и позитивна работна клима.

Во **шестото прашање** се обработува процесот на конфликтот:

*Дали вие како менаџер при процесот на управување со конфликтите користите...? / Дали како вработен сметате дека Вашиот менаџер при процесот на управување со конфликтите користи...?:*

- а) Дијагноза (одвојувате време да го проучите конфликтот)*
- б) Интервенција (реагирате веднаш со преземање на некаква акција)*
- в) Преговарање, со цел да се најде заеднички компромис.*

Во табелата што следи се прикажани добиените податоци:

Табела 4.7. Најпрактикувана фаза во процесот на управување со конфликти

Table 4.7. Most used phase in conflict management process

		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
Дали менаџерот при процесот на управување со конфликти користи...	Дијагноза	14	44%	51	25%
	Интервенција	8	25%	123	60%
	Преговарање	10	31%	31	15%
	Вкупно	32	100%	205	100%

Во согласност со пресметките по шестото прашање, добиени се следниве вредности:

$$x^2 = 25,209 > x^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,335$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за  $x^2$  изнесува 25,209 и е поголема од 5,991 што претставува гранична вредност од таблицата за  $x^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005. Тоа значи дека одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,335 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност. Како што се гледа во табелата, најголемиот дел од вработените сметаат дека менаџерите при процесот на управување со конфликтите реагираат веднаш со преземање на некаква акција. Додека пак, најмал процент од менаџерите се одлучиле за оваа опција. Тие, напротив, сметаат дека одвојуваат доволно време да го проучат конфликтот со цел да не дојде до нарушување на нормалното работење во организацијата. Преговарањето, како начин да се најде заеднички компромис помеѓу засегнатите страни, не е препознаено од страна на вработените, како однесување вообичаено за нивните менаџери. Со тоа се потврдува нашето истражување дека неправилното постапување во процесот на справување со конфликтите, влијае кон создавање на негативни тензии во работењето на организацијата.

**Седмото прашање** обработува област која ги диференцира компетентните менаџери од останатите:

*Дали вие како менаџер сметате дека навремено ги дијагностицирате конфликтите во организацијата?/ Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер навремено ги дијагностицира конфликтите во организацијата?*

- а) Да*
- б) Не*
- в) Не знам*

Следи табела со добиените одговори:

Табела 4.8. Навремено дијагностицирање на конфликтите во организацијата

Table 4.8. Diagnosing conflicts in organization on time

		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
Дали менаџерот навремено ги дијагностицира конфликтите во организацијата?	Да	19	59%	31	15%
	Не	8	25%	144	70%
	Не знам	5	16%	30	15%
	Вкупно	32	100%	205	100%

Според обработените одговори на двете групи испитаници по седмото прашање и пресметаниот  $\chi^2$  -тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 47,510 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,438$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 47,510 што е доста поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005, што покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,438 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност. Одговорите на ова прашање, прикажани во табелата погоре, јасно го изразуваат несовпаѓањето помеѓу перцепциите на менаџерите и на вработените. Иако менаџерите сметаат дека се способни за навремено дијагностицирање на конфликтите (59% од испитаниците го тврдат ова), ситуацијата не е таква со вработените. Имено, тие сметаат дека менаџерите не се вешти да ги препознаат конфликтите пред тие да земат замав (70% од испитаните вработени го тврдат ова). Има и такви вработени кои сметаат дека не дале негативен одговор од причина како што наведовме погоре (недоверба кон анонимноста на анкетата) и дека овие 15% во иднина ќе тежнеат да дадат негативен одговор. Не е за занемарување ваквиот факт, имајќи во предвид дека



првиот чекор за успешно управување со конфликтите т.е. искористување на позитивните, а избегнување на негативните исходи, е токму навремената дијагноза на истите. Ситуацијата во испитуваните организации потврдува дека неправилното управување со конфликтите води кон непознавање на нивните позитивни придобивки.

**Осмото прашање** е од посебен интерес и е формулирано на следниот начин:

*Дали вие како менаџер поттикнувате конструктивни конфликти за правилно разгледување на некој проект?/ Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер поттикнува конструктивни конфликти за правилно разгледување на некој проект?*

а) Да

б) Не

в) Не знам

Табелата со добиените податоци како што следи:

Табела 4.9. Поттикнување на конструктивни конфликти

Table 4.9. Fostering constructive conflicts

		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
Дали менаџерот поттикнува конструктивни конфликти за правилно разгледување на некој проект?	Да	22	69%	51	25%
	Не	3	9%	103	50%
	Не знам	7	22%	51	25%
	Вкупно	32	100%	100	100%

Пресметаните вредности по осмото прашање според  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 49,279 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,445$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 49,279 и е поголема од 5,991 што претставува гранична вредност од таблицата за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005. Одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,445 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност. Притоа, табеларниот приказ на добиените одговори, покажува голема доза на самоувереност на менаџерите за нивната улога во поттикнување на конструктивни конфликти. Додека пак, испитуваните вработени не го кријат критичкиот поглед кон менаџерите. Имено, тие сметаат дека менаџерите не се справуваат добро во нивната улога како поттикнувачи на конструктивни конфликти. Но, постои и одреден процент на вработени кои ја ценат оваа способност кај менаџерите. Самокритични кон својата улога на поттикнувачи се само 10% од испитуваните менаџери. Има и одреден процент на менаџери и вработени кои не заземаат конкретен став по ова прашање. Сепак, ваквата индиферентност може да има крајно штетни последици, бидејќи тие менаџери и вработени не би можеле да дадат свој придонес во процесот на правилно управување со конфликтите.

**Деветтото прашање** ја оценува улогата на менаџерот при справување со деструктивни конфликти:

*Дали Вие како менаџер правилно постапувате во разрешувањето на деструктивните конфликти?/ Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер правилно постапува во разрешувањето на деструктивните конфликти?*

а) Да

б) Не

в) Не знам

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 4.10. Разрешување на деструктивни конфликти

Table 4.10. Resolving destructive conflicts

		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
Дали менаџерот правилно постапува во разрешување на деструктивни конфликти?	Да	21	66%	51	25%
	Не	6	19%	123	60%
	Не знам	5	15%	31	15%
	Вкупно	32	100%	205	100%

Во согласност со пресметките по деветтото прашање се добиени следниве вредности:

$$\chi^2 = 39,751 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,407$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 39,751 што е доста поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005. Ваквата вредност ни дава за право да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,407 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност. Дека постои потреба за промена на перцепциите на вработените во однос на улогата на менаџерот при управување со конфликти, покажува и ова прашање. Имено, и овде постои разлика во исказите на менаџерите и вработените. И покрај тоа што менаџерите сакаат да ја претстават ситуацијата со конфликтите во организацијата во најдобро светло, вработените не се многу грижат за тоа. Нивните одговори покажуваат дека тие не ја согледуваат улогата на менаџерот што би можел да ја има при справување со деструктивни конфликти. А, токму оваа област е од особено значење за целокупното работење на организацијата и постигнување на извонредни

резултати. Со ова не само што не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот (лидерот) правилно управува со конфликтите преку поттикнување на конструктивни, а разрешување и избегнување на деструктивни конфликти, тогаш во работната организација ќе преовладуваат добри меѓучовечки односи, добра работна атмосфера и добра делотворност, туку не се потврдува ни посебната хипотеза 3: Доколку правилно се управува со конфликтите, деструктивните конфликти ќе бидат минимизирани, а ќе се искористат придобивките од конструктивните конфликти.

**Десеттото прашање** има за цел да го оцени крајниот резултат од управувањето со конфликти. Иако последиците од правилното или неправилно управување со конфликти можат да бидат бројни, се одлучивме за 3 варијанти кои се движат од крајно негативни (Нарушени меѓучовечки односи) до крајно позитивни (раст на продуктивноста во организацијата):

*Што сметате дека е крајниот исход од управувањето со конфликтите?*

- а) Раст на продуктивноста во организацијата*
- б) Намалена ефикасност во работењето*
- в) Нарушени меѓучовечки односи*

Одговорите од менаџерите и вработените се презентирани во следната табела:

Табела 4.11. Краен исход од управувањето со конфликти

Table 4.11. Conflict management outcome

		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
Што сметате дека е крајниот исход од управувањето со конфликтите?	Раст на продуктивноста	16	50%	32	16%
	Намалена ефикасност во работењето	8	25%	107	52%
	Нарушени меѓучовечки односи	8	25%	66	32%
	Вкупно	32		205	

Според обработените одговори на двете групи испитаници по десеттото прашање и пресметаниот  $\chi^2$  -тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 27,842 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,350$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 27,842 и е поголема од 5,991 што претставува гранична вредност од таблицата за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005. Тоа значи дека одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,350 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност. Имено, табелата со презентирани податоци, повторно покажува разлики во ставовите на менаџерите и вработените. И по ова прашање менаџерите тежнеат да ја претстават ситуацијата во најдобро светло, а вработените не се согласуваат со тоа. Тие сметаат дека работењето во организацијата најмногу трпи од неправилното управување со конфликтите, преку намалување на ефикасноста на сите процеси. Многу мал дел од вработените сметаат дека заради настанатите конфликти, се чувствува раст на продуктивноста. Не е мал процентот на менаџерите кои сметаат дека конфликтите влијаат кон намалување на ефикасноста од работењето и нарушување на меѓучовечките односи. Ваквата ситуација ни дава за право да констатираме дека се потврдува потенцијалното негативно влијание од неправилното управување со конфликти врз целокупното работење во организацијата и односите помеѓу сите вработени.

### **1.5. Заклучни согледувања од емпириското истражување**

Обработените податоците од емпириските истражувања покажаа дека организациските конфликти, неправилно се перцепирани од страна на менаџерите и затоа имаат негативен одраз врз целокупното работење на организацијата. Поврзаноста на варијаблите, кој беше предмет на интерес на ова истражување, ја

утврдивме со применување на статистичките методи на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција.

Добиените податоци од спроведеното истражување и пресметките за  $\chi^2$ -тестот даваат солидна основа за донесување на заклучни сознанија.

При испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите (ставовите на менаџерите и вработените), најмала вредност за  $\chi^2$  беше пресметана за одговорите на прашањето поврзано со видовите на конфликти. Тоа значи дека за ова прашање, добиените фреквенции се најблиску до очекуваните. Оттука, пак, следува дека не постои значајност во одговорите на менаџерите и вработените, односно тие генерално се согласуваат дека интерперсоналните конфликти се најчесто застапени во организацијата. Ваквото согледување е сосема логично, имајќи ги во предвид условите во кои работат денешните организации. Вработените се насочени кон сопствен професионален успех, ретко кога се здружуваат во групи, а со тоа и појавата на интрагрупни и интергрупни конфликти се сведува на минимум.

При испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите (исказите на менаџерите и вработените) најголема вредност за  $\chi^2$  беше пресметана за одговорите на прашањето поврзано со компетентноста на менаџерите за управување со конфликтите. Имено, кај ова прашање одговорите на менаџерите и вработените најмногу не содејствуваат. Но, иако разликите помеѓу менаџерите и вработените се доста значајни, она што не треба да се занемари е распределбата на одговорите на вработените. Тоа значи дека збирот на процентуалната распределба за потврдниот одговор (35%) и неутралниот одговор (15%) се исти како и процентуалниот износ на негативниот одговор. Во иднина, менаџерите треба да работат на подобрување на својата компетентност и со својот начин на работење да настојуваат овие 15% да ги припијат кон оние 35%. Со ваквиот трансфер на оние кои, всушност, и не зазеле некаков став кон компетентноста на менаџерот, ќе се охрабрат и дел од оние вработени кои одговориле негативно, и на тој начин, ќе се промени целокупната перцепција за компетентноста на менаџерот во организацијата.

Испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите, по прашањата за зачестеноста на конфликтите во организацијата, за најзастапениот вид на конфликт, како и за најзастапеното ниво на интерперсонален конфликт, покажа дека одговорите не соодејствуваат, освен кај второто прашање каде сосема е очекувана веројатноста за поврзаност на одговорите, односно логично се знае кои видови на конфликти се најмногу застапени во организациите. Со ова се потврдува дека во организациите нема доволно познавање за конфликтите, што ја отфрла посебната хипотеза дека доколку во организацијата има доволно познавање за конфликтите, тогаш може да се избегне штетното влијание од истите.

Испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите по прашањата за постапката на менаџерот во конфликтна ситуација, за компетентноста на менаџерот за правилно управување со конфликтите, како и за најпрактикуваната во процесот на управување со конфликтите, покажа дека одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат. Со ова се потврдува дека во организациите не се согледуваат конфликтите на правилен начин и не се постапува правилно во процесот на разрешување на конфликтите, што ја отфрла посебната хипотеза дека доколку правилно се согледуваат конфликтите и правилно се постапува во процесот на нивно разрешување, тогаш во работната организација нема да се создаваат негативни тензии, туку добри меѓучовечки односи.

Испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите по прашањата за навремено дијагностицирање на конфликтите, за улогата на менаџерот во поттикнување на конструктивни и разрешување на деструктивни конфликти, покажа дека одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат. Со ова се потврдува дека во организациите не се управува правилно со конфликтите, што ја отфрла посебната хипотеза дека доколку правилно се управува со конфликтите, деструктивните конфликти ќе бидат минимизирани, а ќе се искористат придобивките од конструктивните конфликти.

Имајќи ги во предвид претходно изнесените сознанија, како и испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите по прашањето за крајниот исход од

управувањето со конфликтите, се потврдува дека во организациите менаџерот **не** е препознаен како поттикнувач на конструктивни конфликти, а разрешител на деструктивни, со што **не е потврдена** главната хипотеза дека доколку менаџерот правилно управува со конфликтите преку поттикнување на конструктивни, а разрешување и избегнување на деструктивни конфликти, тогаш во работната организација преовладува добра работна атмосфера, а исто така, не се потврдени ни помошните хипотези. Имајќи ги во предвид овие факти, сосема се оправдани нашите тенденции кон креирање на модел за правилно менаџирање на конфликтите и подобрување на продуктивноста и профитабилноста на работењето, кој ќе биде презентираан во текстот што следи.



# Петти дел: Креирање на модел за правилно менаџирање на конфликтите и подобрување на продуктивноста и профитабилноста на работењето

## 1. Навремено дијагностицирање на конфликтите

Организациите насекаде во светот се инхерентно конфликтни. Во кое било време на транзиција и несигурност, организациите особено се подложни на стрес и во таква ситуација, доколку конфликтот е добро менаџиран, води до значителен раст. Во вакво време на транзиции, со цел да преживеат, на организациите им е потребно долгорочно стратешко планирање, вклучувајќи ги сите вработени во трасирањето на нивната иднина.

Во процесот на дијагностицирање на организацискиот конфликт, не треба да се гледа на симптомите сами по себе. Имено, конфликтот не треба да биде разгледуван во изолација од останатите организациски прашања, како што се стиловите на лидерство, организацискиот вредносен систем, она за што постои организацијата (мисијата) и што сака истата да постигне (визијата). Не постои „експресно решение“ или „чудо од лек“ – секој конфликт бара специфичен пристап, а со тоа и специфично решение. Сепак, почетната точка е да се најде одговор на следните неколку прашања.

- Кои се вклучените страни во конфликтот и кои се нивните вистински интереси?

Многу често вклучените страни имаат свој удел во потхранувањето на конфликтот – некои може да бидат препознаени по истиот, додека други да се кријат позади него. Иако често е многу тешко, неопходно е да се разликуваат личните интереси од оние на групата или организацијата во целост.

- Дали организацијата има јасна претстава за тоа каде се наоѓа сега и каде се гледа во иднина? Дали има експлицитна мисија/визија/цел кои се

препознаени од сите во организацијата? Дали се разгледуваат индивидуалните вредности, цели и аспирации и дали постои процес на усогласување на индивидуалните, со вредносниот систем на организацијата? Дали вработените веруваат во овие вредносни системи и ги вклучуваат во нивното секојдневно работење?

- Дали конфликтот се однесува на организациските ресурси (како што се имот, пари, место и материјали) или пак, се однесува на некои подлабоки човечки потреби за признание, статус, препознавање и потреба за развој? Најчесто, првонаведените ги прикриваат второнаведените.
- Кои се корените на конфликтот или што е она што го предизвикало истиот? Организацискиот конфликт не резултира од непосредни поединечни причини, туку од многу варијабли кои влијаат една на друга во подолг временски период, како што е историјата на „одделен развој”.
- Кој е доминантниот стил на лидерство и менаџмент-стил на секој од организацијата, а не само на луѓето од врвот? Дали лидерите на различни нивоа се автократски, или тие настојуваат активно да ги вклучат сите во процесот на одлучување? Дали лидерите се грижат за работата и дали тие имаат кооперативен стил кој покажува грижа за индивидуите? Дали тие го практикуваат она за што се залагаат? Доколку вработените не го прифаќаат стилот на водство на лидерите, може да се појават недоразбирања кои несомнено водат до конфликтна ситуација.
- Дали организациските структури се така поставени, што поттикнуваат конфликт? Дали поединците или департаманите се натпреваруваат едни со други или „градат империи”? Првите знаци од ваквата ситуација може да бидат луѓе кои не комуницираат меѓу себе во различни делови од организацијата, имаат искривени перцепции и негативни стереотипи за останатите, не знаат што другите групи прават, па дури и отворено ги саботираат напорите на останатите.
- Дали организациските политики, како што се системите за наградување, предизвикуваат конфликти? Дали вработените се наградуваат за

работењето како поединци или се наградуваат за работењето заедно во тимови кон остварување на заедничката цел? Навременото дијагностицирање на различниот третман на вработените во организацијата, може да биде од голема полза за спречување на појавата на конфликти.

- Дали линиите на комуникација се точни, јасни и отворени? Дали организацијата има систем на редовни состаноци каде сите вработени добиваат можност да влијаат на конструктивен и позитивен начин? Дали вработените во организацијата активно се слушаат меѓу себе? Дали постои баланс помеѓу формалните и неформалните канали на комуникација кои промовираат вистински дијалог и дискусија? Комуникацијата е една од најранливите теми, кога станува збор за конфликтите во организацијата. Со цел да се биде ефективен во справувањето со конфликтите, потребно е да постои отворена и јасна комуникација помеѓу сите во организацијата.
- Дали разликите во моќта и статусот помеѓу поединците или групите водат до конфликт? Најчесто моќта во самата организација не може да се изедначи, но може да се постигне психолошка еднаквост, со тоа што ќе се натераат луѓето да сфатат дека се меѓусебно зависни едни со други и дека е потребна взаемна поддршка на патот кон остварување на заедничката цел.
- Кога веќе конфликтот постои, дали се работи за функционален или нефункционален конфликт? Дали конфликтот придонесува кон подобрување на организациските перформанси или ги спречува истите? Многу луѓе имаат негативна перцепција за конфликтите и сметаат дека треба да бидат комплетно разрешени. Сепак, конфликтот е неизбежен и навистина во одредени количини е целосно корисен, преку поттикнување на вработените во остварување на она што треба да се промени и да се придвижи напред<sup>87</sup>.

<sup>87</sup> Karin Osler (1993) Diagnosing organisational conflict: Key questions to ask. *The Child Care Worker*, Vol. 11 No. 9 September 1993. стр. 15

Во организацији каде постои чувство на удобност, без разновидности и без нови идеи, може да се стимулира конфликт преку промена на структурите и стимулации или донесување на надворешни луѓе.

Конфликтот може да се употреби како извор на креативна тензија, со цел да се стимулира донесувањето на одлуки, да се зголемат нивоата на продуктивност и да ѝ се помогне на организацијата да се придвижи напред.

## 2. Поттикнување на конструктивни конфликти

Лидерите се лидери не поради тоа што имаат титула или позиција, туку, тие се лидери заради тоа што тие постапуваат лидерски. Всушност, начинот на кој се однесуваат во секојдневното работење, начинот на кој дејствуваат во предизвикувачки ситуации, како и начинот на кој се однесуваат кон другите, е она што ја дава основата-како другите гледаат на нив. Многу луѓе се однесуваат на начин кој другите го сметаат за прифатлив. Но, само некои од нив се однесуваат доследно на начин што ја надминува прифатливоста и ги води кон лидерство.

Нашето тврдење во овој труд е дека *најнефективните лидери* се исклучително компетентни при справувањето со конфликти. Во оваа глава ќе преферираме различни начини за конструктивен одговор. За да го направат тоа, ефективните лидери не само што ги задржуваат под контрола потенцијално штетните ситуации, туку и откриваат можности, решенија и опции кои претходно не биле познати. Тие не гледаат на конфликтот како организациски непријател, туку како можност за откривање на пропусти, некомплетности и иницијативности, а истовремено и можност за раст и извор на креативна енергија.

Најпрво ќе започнеме со потенцирање на петте начина со кои ефективните лидери придонесуваат за позитивен одговор на конфликтот. Потоа, ќе ги посочиме седумте специфични однесувања или конструктивни одговори кои лидерите ги практикуваат пред, за време или по конфликтот<sup>88</sup>.

<sup>88</sup> Amason, A. "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams." *Academy of Management Journal*, 1996, 39, 123–148

Она што може многу добро да ги дефинира денешните лидери во организациите насекаде во светот е како тие реагираат во време на појава на конфликт во организацијата. Бидејќи конфликтот е неизбежна и честа појава во организациите, лидерите кои се компетентни да се справат со истиот, мора да одговорат на можностите на дневна основа.

***Да се остане смирен при првото соочување со конфликтот***

Не секој може да остане прибран, смирен и присебен кога е под стрес. Но што би можеле да направиме да ја подобриме нашата способност за да останеме смирени кога се соочуваме со конфликт? Овде ќе понудиме неколку предлози.

*Да се направи листа.* Повеќето луѓе имаат неколку активатори или предизвикувачи кои, кога ќе се земат во предвид, водат до емоционални реакции со јак интензитет. Од исклучителна важност е да се биде способен да се пристапи до алтернативните решенија, во ситуација кога се соочуваме со некој ваков активатор или предизвикувач.

*Да се изброи до десет.* Доколку личноста може да ги одложи своите реакции за некоја минута подоцна, поверојатно е дека најинтензивните реакции кои се поткрепени со доза на адреналин, ќе бидат избегнати. Скоро секое одложување на брзите реакции, може да биде од особена важност за правилно разрешување на конфликтот.

*Фокус само на фактите.* Скоро на истиот начин како што претходно објаснивме, при првиот знак на вознемиреност и стрес, може би било потребно да се разјасни што било кажано, да се провери своето размислување и да се резимира што било опфатено со таквата реакција. Овие тактики овозможуваат фокусирање на фактите на претходно изложените информации и се држат понастрана од луѓето или емоциите. На тој начин се добива време за прибирање на своите мисли и одложување на потенцијално штетни реакции од конфликтот.

*Најнапред согледување, а потоа донесување на заклучок.* Повеќето луѓе во нивниот обид брзо да стават крај на конфликтот, прифаќаат брз заклучок или го прифаќаат првото разгледано решение. Ваквото брзање да се донесе одлука, може да резултира не само во бедно квалитетна резолуција, но исто така, може

да биде знак за вклученост на доза на вознемиреност и стрес кои се предизвикани од појавата на конфликтот.

Да резимираме, ефективните лидери добиваат високи оценки за нивната способност (или за тоа како другите ги сметаат за способни) да останат смирени под принуда. Прибраноста и самоконтролата се корисни предности кои им даваат верба на следбениците дека нивните лидери ќе се справат со конфликтот и со стресната ситуација на успешен начин. Наоѓањето на начини да се подобри оваа способност за покажување на смиреност и присебност, придонесува за повисоко ниво на самодоверба при справување со конфликтите кога и да се појават.

### ***Поттикнување на учтивост, правичност и безбедност***

Ништо поригорозно не ја намалува способноста за справување со конфликтите од појавата на неправичен третман или негрижа за безбедноста на некого. Под безбедност може да се подразберат неколку работи. Се разбира, безбедноста вклучува чувство на сигурност од закани и физички напад. Ваквата безбедност никогаш не треба да биде нарушена на работното место. Друг вид на безбедност е онаа ситуација кога е возможно во организацијата да се дискутира дури и за највознемирувачките ситуации или информации. Оние вработени кои се најдобри за комуникација, за време на конфликтот, се доста способни за воспоставување на безбедносна атмосфера која го задржува слободниот проток на идеи.

Да сублимираме, лидерите кои се компетентни да се справуваат со конфликтите, не само што поттикнуваат учтивост, правичност или безбедност, тие и го бараат тоа од своите следбеници. Лидерите не можат да преминат преку, или да толерираат неучтиво, неправично или заканувачко однесување на работното место. Во случај кога ваков вид на однесување ќе се појави, конфликтно компетентните лидери превземаат акција или низа на дејствија. Понекогаш ваквата акција подразбира поставување на јасни очекувања кои се однесуваат на прифатливото однесување за време на конфликтот. Во други случаи, пак, акцијата директно ги адресира деструктивните однесувања, така што може да се постигне прогрес во справувањето со конфликтот. Сепак, клучно е конфликтно

компетентните лидери да интервенираат кога и да забележат дека учтивоста, правичноста и безбедноста се загрозени.

### ***Подучување и практикување на ефективни одговори***

Ефективните лидери инспирираат со нивната склоност за учење и напредок на своите следбеници. Вообичаеното објаснување за главната разлика помеѓу менаџерите и лидерите е дека менаџерите ги добиваат работите завршени, додека лидерите ги учат другите како да ги завршат работите. Конфликтно компетентните лидери ги учат, подучуваат и усовршуваат другите кои исто се сметаат за конфликтно компетенти. Едно од најсилните влијанија, кое лидерите може да го имаат врз другите, е да моделираат ефективно однесување. Лидерството е многу помоќно оружје денес, одошто претходно некогаш било. Во голем дел од нашиот труд се обрнува поголемо внимание на однесувањата на лидерите, поврзани со конфликтните ситуации, и упатува на тоа дека најефективните лидери користат конструктивни однесувања, а ги минимизираат деструктивните. Лидерите кои практикуваат употреба на конструктивни однесувања, поставуваат пример кон кој останатите би требало да се стремат. Кога лидерот ќе се справи со конфликтната ситуација, на ефективен начин ги инспирира и поттикнува набљудувачите да користат слични однесувања и тактики доколку се најдат во слична конфликтна ситуација.

Би можеле да заклучиме дека, најефективните конфликтно компетентни лидери се особено отворени и јасни во ситуација кога треба да ги подучуваат и насочуваат другите. Ефективните лидери се вешти во обезбедувањето на фидбек, поставувањето на прашања, развивањето на нови идеи, пребарувањето на информации, проверката на разбирањето, сумирањето на заклучоците, демонстрирањето на однесувања, интервенирањето кога и да е потребно и понудувањето на совет. Се чини дека внимателен спој на овие техники дава најдобри резултати.

### ***Обезбедување на можности за учење***

Конфликтно компетентните лидери не можат да бидат исклучителни инструктори за секој потенцијален ученик. Особено е важно да бараат можности за учење и подучување, но исто така, од особено значење е да нудат можности за

развој. Ова може да биде постигнато на неколку начини. Конфликтно компетентните лидери знаат дека учењето, како да се справат со конфликтот, е одлучувачко за да се биде успешен во која било организација. Еден од начините да се учи е посетување на часови и тренинг-програми кои се дизајнирани за оваа намена. Посетувањето на тренинг-програми не секогаш е најдобриот или единствениот начин да се развијат вештини за справување со конфликти. Тренинг-програмите за компетентно лидерство се најкорисни за воспоставување на самосвест, учење на некои основни техники, нивно практикување и правење на планови за применување на знаењето и техниките на работното место. Тренинг-програмите сами за себе не се најефективните места за вистинско учење и размена. Најдобрите можности за развој произлегуваат од искуството. Со какво било искуство за развој, вистинската комбинација од предизвик и поддршка е исклучително важна за успешно учење. Лидерите може и треба да обезбедат соодветни предизвикувачки искуства за другите. При дадени околности, лидерите ги ставаат во ситуација засегнатите страни да бараат употреба на вештини за разрешување на конфликтот. Веројатно е дека за време на која било развојна задача ќе се појави конфликт. Клучното е како лидерите ќе изберат да ги предизвикаат и поддржат своите следбеници за време на ваквите искуства. Можностите за учење не секогаш се во формална варијанта, како што е препораката за посета на курс или читање на книги. Лидерите имаат можности за поттикнување на другите при соочување со неволја, да даваат задачи кои вклучуваат лични предизвикувачи и да инсистираат другите да преземат акција. Клучното за трансформирање на ваквите околности во можности за учење е способноста на лидерот да обезбеди поддршка за следбеникот при соочувањето со конфликтна ситуација.

### ***Прифаќање на конструктивен конфликт***

Лидерите кои имаат визија за конфликтот, знаат дека истиот може да биде катализатор на важни идеи и несекојдневни техники во организациското постоење. Оние кои демонстрираат доверба при соочувањето со конфликт, инспирираат верба и оптимизам кај нивните следбеници. Оние пак, кои покажуваат ентузијазам за прифаќање на различни мислења за проблемот,



обезбедуваат модел на гледање од друга перспектива, којшто е од особено значење за конструктивно справување со конфликтот. Лидерите кои ги комбинираат овие или слични особини, го илустрираат она што претходно го напознавме, прифаќање на конструктивен конфликт. Особините и карактеристиките, не се единствените компоненти за прифаќање на конфликтот. Потребна е и техника. Два чекора се исклучително корисни за лидерите во нивното барање за прифаќање за конфликтот. *Прво*, одвојување на луѓето од проблемот. Конфликтно компетентните лидери никогаш не се опседнуваат со вклучените страни во конфликтот. Преку дефинирање и анализирање на проблемот, а не фокусирање на луѓето кои се вклучени во конфликтот, лидерите започнуваат со прифаќање на конфликтот и во исто време, заштитување на односите помеѓу луѓето. *Второ*, фокусирање на интересите, а не на позициите. Со обезбедувањето на информации за тоа што конфликтните партнери навистина сакаат, лидерите откриваат што стои зад позициите. Ваквиот увид и анализа, овозможуваат континуирано прифаќање на конфликтот. Лидерите кои практикуваат одвојување на луѓето од проблемот и фокусирање на интересите, а не на позициите, длабоко ја изучуваат суштината на конфликтот. Тие се вклучуваат во разрешување на конфликтот и се уверени дека ситуацијата ќе биде надмината и ќе резултира во континуиран дијалог, можности и креативност.

Да резимираме, лидерите кои ги прифаќаат конфликтите како можност, имаат многу поголема шанса: (1) да истраат низ тешките емоционални предизвици поврзани со конфликтите, (2) да дојдат до коренот на конфликтот на начини кои овозможуваат негово разрешување, (3) да ги поттикнат конфликтните партнери да се вклучат во дискусии околу конфликтот кои се безбедни, правични и учтиви, и (4) да најдат решенија кои ќе ги задоволат или надминат очекувањата на оние кои се вклучени во самиот конфликт.

Како заклучок на се она што претходно беше дискутирано, лидерите ефективно влијаат на конфликтот на следните начини:

- Демонстрирање на смиреност;
- Поттикнување на учтивост, правичност и безбедност;

- Подучување и практика;
- Обезбедување на можности за учење;
- Прифаќање на конструктивен конфликт.

Лидерите кои при првото соочување со конфликтот, ќе изберат да дејствуваат на овој начин, имаат најдобри шанси за справување со конфликтот, на начини кои резултираат со прифатливи опции и задоволителни спогодби. Конфликтно компетентните лидери се вешти во моделирањето и поттикнувањето на позитивни одговори на конфликтот. Во понатамошниот текст ќе разгледаме како конфликтно компетентните лидери го постигнуваат ова со посебен осврт на нивните однесувања: што конфликтно компетентните лидери прават и говорат пред, за време и по конфликтот.

Со цел подобро да се проучат видовите на однесување на лидерите, па и на самите вработени, ќе биде претставен модел на динамика на конфликтот кој, всушност, се фокусира на специфичните однесувања кои луѓето ги демонстрираат кога се соочуваат со конфликт. Со помош на овој модел ќе ги разграничиме конструктивните од деструктивните однесувања. Исто така, самите однесувања ќе бидат разгледувани и од аспект на нивната активност или пасивност. Па, според тоа, постојат четири видови на конфликтни однесувања: *активни конструктивни, пасивни конструктивни, активни деструктивни и пасивни деструктивни.*

**Активни конструктивни однесувања.** Активните конструктивни однесувања вклучуваат некоја очигледна акција од страна на некое лице во организацијата и вообичаено, ја намалуваат тензијата поврзана со конфликтот. Овој вид на однесувања вклучуваат: *од гледна точка на другата страна, креирање решенија, искажување емоции, и приоѓање.*

*Од гледна точка на другата страна,* значи обид да се разбере гледната точка на другата засегната страна - „одење во туѓи чевли“. Во практика, ова е можеби најмоќното од сите конструктивни однесувања. Со искрено слушање на другата страна во контекст на конфликтот, можеме да научиме повеќе за целосната природа на проблемот. Често мислиме дека го разбираме проблемот,

но почесто доаѓаме до заклучок дека го знаеме проблемот само од наша перспектива и веруваме дека сме во право. Со одвојување на малку време за да разбереме што мисли другата страна, можеме да ги разјасниме недоразбирањата и да добиеме појасна слика за тоа што, всушност, е самиот проблем. Дополнително, сослушувањето на другата засегната страна ѝ дава шанса да се чувствува сослушано и можеби дури и да пронајде излез од целата ситуација, што води до ситуација која ги намалува тензиите во самата организација.

Однесувањето од гледна точка на другата засегната страна, вклучува:

- сослушување на конфликтниот партнер со намера за разбирање, а не дебатирање;
- резимирање на гледната точка на конфликтниот партнер околу конфликтот, што води до негово/нејзино задоволство;
- искажување емпатија преку идентификување на емоциите на конфликтниот партнер и демонстрирање на разбирање.

*Креирањето решенија*, подразбира работење со другата страна со цел да се дојде до опции за успешно разрешување на проблемот како спротивност на континуирано фокусирање на тоа кој е виновен. Креирањето решенија ги има следниве компоненти:

- идентификување на повеќе потенцијални решенија со конфликтните партнери. Никогаш не треба да се застане на само едно потенцијално решение;
- дискутирање со конфликтните партнери за можноста на потенцијалните решенија;
- согласност да се пробаат одредени решенија.

*Искажувањето емоции* вклучува одговарање на конфликтот преку отворено и искрено споделување на чувства. Во практика, често постои одбивност спрема овој вид на однесување бидејќи многу луѓе сметаат дека не е соодветно да се зборува за емоции на работното место. На прашањето дали доживеале емоции

поврзани со конфликтот, речиси секогаш вработените одговараат со потврден одговор, но овој потврден одговор вообичаено е придружен со повторување дека тоа не е нешто за што треба да се зборува на работното место. Меѓутоа, доколку истите луѓе бидат распрашани дали можат вистински да ги задржат емоциите внатре во себе, повеќето од нив се согласни дека тоа не е така лесно и дека често нивните прикриени емоции или ќе излезат на виделина како некој вид на понижувачки забелешки, или ќе избијат во полоша форма. Основата на искажувањето емоции е да се споделат истите на поотворен и директен начин, така што другите не би требало да ги разберат погрешно и на тој начин да се креираат понатамошни проблеми. Секако, постои временска и просторна димензија поврзана со *искажувањето емоции*, особено кога раздразнетоста е висока, и во тој случај најдобро би било да се почека додека нештата да оладат, пред да се споделат чувствата на засегнатите страни. *Искажувањето емоции* ги содржи следниве компоненти:

- идентификување и споделување на емоциите со конфликтниот партнер;
- отворена дискусија за размислувањата и чувствата и нивното влијание врз ситуацијата;
- отфрлање на вината.

Кога некој во организацијата ќе ги преземе првите чекори за да се појде од мртва точка или ќе се обиде да ги поправи своите грешки, станува збор за последниот вид на активно конструктивно однесување т.н. *приоѓање*. Потребна е решителност да се пријде, бидејќи можно е предлозите да се соочат со одбивање. Во исто време, употребата на посреднички гестови, како што е извинување во услови кога е соодветно, може да биде од исклучително влијание на започнување на комуникација и создавање на атмосфера во која луѓето ќе бидат способни да работат на разрешување на проблемот за кој сметале дека е нерешлив.

Приоѓањето ги вклучува следниве компоненти:

- правење на првиот чекор за да се обнови комуникацијата со конфликтниот партнер;

- обид да се поправи емоционалната загуба која е предизвикана за време на конфликтот;
- понудување на извинување или надоместување на штетите кога се гарантирани.

Активните конструктивни однесувања се оние кои се во најсилна корелација со воочената ефективност на лидерството. Всушност, луѓето кои користат повисоки нивоа на: *Од гледна точка на другата страна, креирање решенија, искажување емоции и приоѓање*, се доживуваат од страна на нивните раководители, вработени на исто ниво и подредени, како поефективни лидери и посоодветни за промоција.

**Пасивни конструктивни однесувања.** Пасивните конструктивни однесувања се манифестираат како: *карактеристично размислување, одложено одговарање и прилагодување* и сите тие вклучуваат одложени дејствија и служат да ги намалат тензиите и негативните последици од конфликтот.

*Карактеристичното размислување* подразбира споредување на добрите и лошите страни на одредена ситуација, со цел да се разгледа најдоброто разрешување на проблемот. Овој вид на пасивно однесување е тесно поврзано со активното конструктивно однесување наречено: *Од гледна точка на другата страна*, бидејќи е тешко соодветно да се споредат добрите и лошите страни на различни приоди, без да се земат во предвид проблемите и потребите на двете страни.

Карактеристичното размислување ги опфаќа следниве компоненти:

- одвојување време да се забележат и анализираат сопствените и реакциите на другата засегната страна за време на конфликтот;
- разгледување на непосредното и потенцијалното тековно влијание на конфликтот врз целата организација;
- размислување за алтернативите за ефикасно одговарање на конфликтот.

*Одложеното одговарање* е особено значајно за вработените, чии емоции се особено возбудливи и овозможува преземање на *time out* со цел ситуацијата да стивне пред понатамошни интеракции. Овој вид на однесување се разликува од *Избегнувањето на конфликт* во тоа што намерата е да се вратат дискусиите кога емоциите на вработените ќе стивнат и кога вклучените страни ќе бидат способни да се сослушаат едни со други.

Одложеното одговарање ги опфаќа следниве компоненти:

- преземање на *time out* кога едната или двете страни се чувствуваат повредени или понижени;
- предлагање на времено исклучување од конфликтната ситуација да се прекине протокот на конфликт кој води кон пропаст;
- креирање на пауза за време на конфликтот кога тензиите се на високо ниво и водат кон неефективна интеракција.

*Прилагодувањето* е таков вид на однесување кое вклучува одржување на флексибилноста и обид да се извлече најдоброто од ситуацијата. Не секој конфликт може да биде решен на целосно задоволителен начин, но оние кои се прилагодливи, можат да направат приспособување со цел да се осигурат дека решението нема да предизвика проблеми во иднина. Тоа, исто така, би можело да значи прифаќање на позитивно однесување кон конфликтот изразено на начин: „Убеден сум дека можеме да најдеме начин за работите да тргнат на подобро, или најмалку да го задржиме добриот работен однос во иднина“. Овој вид на позитивно однесување може да биде корисен во справување со потешки проблеми.

Прилагодувањето ги вклучува следниве компоненти:

- оптимистичко размислување кое го гледа конфликтот како неизбежен и решлив;
- согласност за флексибилност преку вклучување на алтернативи за изнаоѓање на решение;

- подготвеност за промени кои може да сигнализираат нови можности за влегување во разрешувачки дијалог.

Иако пасивните конструктивни однесувања не се во силна корелација со ефективноста на лидерството, како што се активните конструктивни однесувања, тие во секој случај покажуваат позитивни корелации и можат да се сметаат како однесувања кои поефикасните лидери ги користат кога адресираат одреден конфликт. За вработените кои се соочуваат со силни емоции за време на конфликтот, пасивното конструктивно однесување наречено *Одложено одговарање* е од особено значење.

Индивидуалната конфликтна компетентност се постигнува преку демонстрирање на конзистентна способност за конструктивно однесување во ситуации кога се соочуваме со конфликт. Погоре беа понудени седум различни сета на однесување кои им овозможуваат на лидерите да се справуваат со конфликтите на конструктивен начин. Секој конфликт е различен. Ова е причината зашто конфликтно компетентните лидери не можат и не се раководат по скрипта.

Нивната ефективност произлегува од низа однесувања, техники, анализи, тајминг и гледишта. Доколку формулата беше едноставна и бара само неколку чекори, не би постоела толку голема литература посветена на ова прашање.

Да се одговори ефективно на конфликтот е макотрпна работа. Често бара умерена доза на трпение. Исто така, потребно е да се заземе перспектива за разгледување на можноста дека „мојот начин НЕ е единствениот начин“. Често бара и упорност да се остане вклучен во дијалогот, дури и во ситуација да се чувствува фрустрираност. Но, исто така, потребно е и доза на чувствителност кога се излагаат емоциите или кога се нуди извинување и бара креативност за идентификување и разгледување на опции. Потребна е доза на воздржаност при иницирање на пауза во конверзацијата кога тензиите се на високо ниво. Потребна е внимателност при пребарување на нови можности и на крај, бара оптимизам дека решенијата можат да бидат и ќе бидат пронајдени. Никој не може да биде перфектно конфликтно компетентен 100 % во секое време, но сите можеме да настојваме да бидеме конзистентно ефективни преку практикување на однесувањата кои беа опишани погоре. Кога лидерите гледаат на конфликтот како

можност да ја прошират својата визија, наместо да реагираат на истиот како извор на негативност и фрустрација, си даваат шанса себеси и на другите конфликтни партнери да откријат задоволителни, па дури и нови и иновативни можности и решенија. Се започнува со изборот кој го прават лидерите кога се појавува конфликтот во организацијата. Изберете мудро, и конфликтот може да прерасне во можност.

### **3. Избегнување и разрешување на деструктивни конфликти**

Брзината, што денешниот свет ја налага, лидерите да комуницираат, да решаваат проблеми и да донесуваат одлуки, ја попречува нивната способност за ефективно и внимателно разработување на конфликтите кога и да се појават. Од лидерите се очекува брзо да ги забележат можностите и проблемите, да дејствуваат на нив веднаш и моментално да покажат резултати. Но, кога овие можности и проблеми се поврзани со некаков конфликт, брзината не во секој случај е доблест. Впрочем, многу од она што го научивме за конфликтно компетентните лидери, демонстрира дека најефективните пристапи до конфликтот се чини дека бараат внимателно и сериозно разбирање. Брзината понекогаш предизвикува лидерите погрешно да ги идентификуваат конфликтите како вообичаени проблеми или можности. Оттука, брзите решенија или одговори можат да немаат смисла. Конфликтната компетентност бара познавање на тоа кои однесувања или пристапи може да предизвикаат за конфликтот да продолжи, или полошо, да ескалира. Оваа компетентност, исто така, вклучува способност да се насети конфликтот и да се разработи неговиот интензитет. Во оваа глава ќе објасниме како конфликтот изгледа во процесот на негово интензивирање и ќе ги разработиме однесувањата кои го отежнуваат успешното разрешување на конфликтот.

#### **Нивоа на интензитет**

Доколку се навратиме на една дефиниција на конфликтот – „било која ситуација во која луѓето очигледно имаат некомпатибилни интереси, цели, принципи или чувства“- ќе видиме дека интензитетот започнува на многу ниски



нивоа. Во суштина, во најраните фази од конфликтот, повеќето луѓе може да не забележат некој интензитет. Но, како конфликтот се развива, сепак, интензитетот може да порасне до непријатни пропорции. Ќе ги разработиме следниве нивоа на интензитет, поврзани со конфликтните ситуации:

- Прво ниво: Разлики;
- Второ ниво: Недоразбирања;
- Трето ниво: Несогласувања;
- Четврто ниво: Раздор;
- Петто ниво: Поларизација (поделба).

### **Прво ниво: Разлики**

Според дадената скала на интензитет, дефиницијата на *Разликите* е: *Кога двајца луѓе гледаат различно на ситуацијата, ги разбираат добро позицијата и интересите на другата страна и не чувствуваат непријатност поврзана со разликата.* Сфаќањето дека дури и *Разликата*, т.е. конфликтот со нетековна непријатност, може брзо да продере напред на скалата за интензитет, и е од суштинска важност за постанувањето конфликтно компетентен лидер. Повеќе пати до сега беше кажано дека конфликтот е добредојден, па дури и посакуван во работната средина и одлучувачки е да не биде „заспан“ од пријателските разлики. Во исто време, не постои потреба да бидеме параноични за разликите со кои се соочуваме секојдневно. Сепак, постои фина линија која ги разделува пријателските разлики во мислењата и почетокот на потенцијално штетно несогласување што едната страна може да го почувствува. Природата на конфликтот за ризик и награда, мора да биде земена во предвид со респект. Прифаќањето на разликите скоро секогаш е корисно. Дозволувањето разликите да бидат катализатори на неправда, е едно од најчестите причинители, конфликтот да стане деструктивен.

### **Второ ниво: Недоразбирања**

Недоразбирањата можат да се дефинираат како *моменти или ситуации кога она што е разбрано од едната страна, се разликува од она што е*

*разбрано од другата страна.* Кога во организацијата ќе се појават конфликти како резултат на недоразбирања, голем е потенцијалот интензитетот на конфликтот да се зголеми рапидно. Поради тоа, неопходно е засегнатите страни да ги проверат недоразбирањата што е можно порано во процесот. Што порано недоразбирањето е забележано, толку помалку интензитет ќе генерира. Освен тоа, кога еднаш недоразбирањето ќе биде откриено, конфликтно компетентните лидери се фокусираат на корекциите неопходни да се разјасни недоразбирањето, наместо да продолжат да работат во конфликтни околности. Најнакрај, конфликтно компетентните лидери преземаат чекори во сите нивни комуникации да ги лимитираат можностите за недоразбирања.

### **Трето ниво: Несогласувања**

Недоразбирањата се во основа Разлики со став. Дефиницијата за Несогласување – *кога двајца луѓе гледаат на ситуацијата различно, и без оглед на тоа колку добро ги разбираат позицијата и интересите на другата страна, чувствуваат непријатност дека другата страна не се согласува.* Клучниот фактор во несогласувањето, разгледувано од аспект на скалата на интензитет, е степенот на непријатност што едната или двете страни го чувствуваат. Несогласувањата не се, по природа, негативни. Тие, всушност, може да бидат потребни за откривање на основните разлики кои се од клучно значење за генерирање на нови идеи, промени, решенија на проблемот и креативност. Недоразбирањето може да сигнализира потреба за забавување и анализирање на комуникацијата од други перспективи, кои може лесно да водат до иновација, како и до конфликт.

### **Четврто ниво: Раздор**

Кога конфликтот ќе го достигне нивото на Раздор, се карактеризира со генерално влошен однос помеѓу конфликтните партнери. Непријатноста што тие ја чувствуваат, е очигледна не само кога се именува конфликтното прашање, туку за време на повеќето, ако не и за сите, нивни интеракции. Односот помеѓу конфликтните партнери трпи штета поради интензитетот на конфликтот. Раздорот

може да се дефинира како *ситуации кога конфликтот предизвикува потешкотии во односите помеѓу засегнатите страни, дури и кога тие не се соочуваат со оригиналниот конфликт.*

Суштината е дека кога еднаш конфликтот ќе го достигне нивото на Раздор, вклучените страни започнуваат да доживуваат понатамошни тешкотии во нивниот меѓусебен однос. Кога една личност ќе започне да се однесува спрема конфликтниот партнер со избегнување, критикување, повлекување, понижување, блокирање, интригирање или саботирање, јасно е дека меѓусебниот однос е раздразнет и двете страни се соочуваат со вознемиреност. Сериозна штета на меѓусебниот однос може да биде нанесена, доколку на конфликтот не му се обрне внимание на ефективен начин.

#### **Петто ниво: Поларизација (поделба)**

Поларизацијата означува конфликтни ситуации карактеризирани со сериозни негативни емоции и однесување со мала, или без надеж за помирување. Ова е најинтензивното ниво на конфликт, и има два вообичаени мотиви кои се присутни. *Првиот* е очигледната неспособност или неподготвеност на конфликтните партнери да се обидат да ја погледната другата страна од приказната. Разликите помеѓу вклучените страни се толку сериозни, така што обвинувањата се вообичаени. *Изнаоѓањето* на начини за некаков вид на решавање на конфликтот, се чинат целосно бескорисни. *Вториот мотив* е активното вклучување на други лица да ја поддржат позицијата на другата страна. Конфликтните партнери се толку убедени за правилноста на нивната позиција, така што многу често започнуваат да ги повикуваат другите да бидат „на нивна страна“.

Нивоата на интензитет на конфликтот се значајни за разгледување од неколку причини. Прво, конфликтно компетентен лидер мора да биде способен да препознае конфликт. По интензивните конфликти е полесно да се забележат, но исто така, се потенцијално покомплексни. Лидерите кои ги забележуваат само конфликтите со повисоко ниво на интензитет, можат да откријат дека овие

конфликти е потешко да се разрешат и може да имаат влијание на повеќе луѓе, отколку што претходно биле замислени.

Второ, колку порано конфликтите се откриени, толку луѓето се поспремни да ги анализираат своите разлики. Како што претходно неколку пати беше кажано, конфликтот треба да биде разгледуван како можност да се проучат различните сфаќања, идеи и креативни решенија. Колку порано конфликтот е откриен и колку конфликтот е на пониско ниво на интензитет, толку порешлив, истиот, може да биде. Со други зборови, кога конфликтот се појавува како Разлика, Недоразбирање или Несогласување, лутината и емоциите за конфликтот се помалку интензивни. Конфликтот може да биде по пристапен на овие нивоа, не само како функција на тоа колку е решлив, туку и колку корисен може да биде.

На крај, проучувањата на нивоата на интензитет може да им биде од корист на лидерите за проценување на сопствените одговори на конфликтните ситуации. Кога лидерите ќе се сретнат со конфликт во организацијата, ќе се најдат самите себеси вклучени во некоја мера како учесници. Познавањето на знаците на интензитет, може да им помогне на нивните одговори и реакции, така што можат да изберат да го намалат интензитетот на конфликтот преку нивните зборови и дејствија.

### **Однесувања**

**Активни деструктивни однесувања.** Активните деструктивни однесувања се начини на одговор кога конфликтот се појавува, којшто бара труд, од страна на поединците во организацијата и којшто, настојуваат да го пролонгираат конфликтот. Овој вид на деструктивни однесувања вклучуваат: Победа по секоја цена, Искажување на лутина, Понижување на другите, и Одмазда.

Во *победа по секоја цена* клучниот акцент е на „елементот по секоја цена“. Нема ништо лошо во победувањето, но може да прерасне во проблем за оние кои се премногу фокусирани на целта да ја победат битката, но да ја изгубат војната. Доколку се фокусираме само на победата, може да доведе до однесувања кои ги уништуваат тековните работни односи што се потребни за остварување на ефективна соработка во иднина.

*Искажувањето на лутина* се разликува од конструктивното однесување *Искажување на емоции*, во неговата грубост, како и во неговиот вообичаен фокус на другата засегната страна. Често се појавува кога емоциите се поттикнати и поединецот не е способен да ја контролира својата избувливост и да ја обвини другата засегната страна за проблемот којшто се појавил. Ова искажување на лутина може да биде добро во некои случаи, но може да побуди и негативни одговори од личноста која е засегната и на тој начин, конфликтот да ескалира.

Луѓето кои практикуваат *понижување на другите*, се изненадени кога осознаваат дека користат сарказам или на друг начин дејствуваат да ја понижат другата засегната страна со која имаат конфликт. Ова однесување не бара свесна намера да се омаловажи спротивната страна, туку ги разгледува ефектите што самото однесување ги има на другите.

*Одмаздата* е друг одговор на ситуација кога луѓето не ги искажуваат отворено нивните емоции. Одмаздата и другите активни деструктивни однесувања се „тивки убијци“ и можат да ги прекинат личните врски за долг период. Вработените не забораваат кога некој им се одмаздува или ги омаловажува.

Активните деструктивни однесувања се во негативна корелација со ефективноста на лидерството или поточно, луѓето кои ги користат истите, не се сметаат за ефективни лидери. Овие деструктивни однесувања, имаат негативни ефекти во односите помеѓу вработените. Во ситуација кога луѓето не се во можност да ги искажат своите чувства отворено и искрено спрема другите, тогаш тие чувства растат во нив. Кога-тогаш, тие излегуваат на виделина како активни деструктивни однесувања, како што се: понижување на другите и одмазда. Ваквиот вид на емоции достигнуваат одредена мера до којашто можат да се воздржат, а потоа бараат излез. Кога тие не се споделени директно, тие наоѓаат друг вид на однесување којшто е често конфузен и иритирачки за другите луѓе.

**Пасивни деструктивни однесувања.** Пасивните деструктивни однесувања упатуваат на одговори кои вклучуваат воздржување од одредени дејствија и од ескалирање на тензиите поврзани со конфликтите. Во услови на одговор за борба или бегство, ваквите однесувања се однесуваат на бегство. Четирите пасивни

деструктивни однесувања се: Избегнување, Попустливост, Криење на емоции и Самокритикување.

Луѓето кои како одговор на конфликтот практикуваат *Избегнување*, се обидуваат да останат понастрана од другата страна и дејствуваат резервирана бидејќи не сакаат да се соочат со конфликтот и да дадат свој придонес во неговото разрешување. Непријатните вести се тоа што избегнувањето на конфликтот, не придонесува тој да исчезне. Наместо тоа, истиот може да се влоши и повторно да излезе на виделина, во случај да се појават други отежнувачки околности.

*Попустливоста* подразбира да се предадеш на другата страна, со цел да избегнеш разрешување на одреден конфликт. Понекогаш луѓето прашуваат: „Не ли е подобро да попуштиме за нешто? Јас ќе попуштам за нешто што не ми е толку важно и за тоа ќе добијам нешто од другата страна“. Секако ова е добро решение на проблемот, но прашањето е: Колку често луѓето практикуваат ваков вид на однесување? Доколку го прават ова одвреме – навреме, во тој случај тоа може да биде повеќе од тактички израз. Но, доколку го прават тоа често, тогаш е веројатно дека тие попуштаат за да го избегнат некаквото решавање на конфликтот. Во ваков случај, личноста може да развие чувство на победен човек. Ова може да резултира со намалени резултати за организацијата: доколку личноста попушта само за да го избегне конфликтот, а идејата на оваа личност е всушност, подобра од онаа на другата засегната страна, тогаш страда организацијата во целина.

*Криењето на емоции* е поврзано со конструктивното однесување т.н. *Искажување на емоции*, но во овој случај, индивидуата ги прикрива своите емоции дури и да се чувствува вознемирено. Додека *Искажувањето емоции* вклучува отворено и искрено споделување на чувства, *Криењето на емоции* вклучува обиди за задржување на емоциите внатре и нивно неприкажување на другата страна.

*Самокритикувањето* може да ја исцрпи енергијата на оние кои го практикуваат и фокусот кој треба да го следат откако конфликтот ќе заврши. Една работа е да се учи од грешките одвреме-навреме. Ова може да биде од

значителна помош за лидерите за да може да бидат поефективни со идните конфликти. Кога *самокритикувањето* се случува често, прераснува во самоубиствен испуст на својата енергија.

Пасивните деструктивни однесувања се, исто така, во негативна корелација со воочената ефективност на лидерството, иако помалку силно од активните деструктивни однесувања. *Избегнувањето*, како пасивно деструктивно однесување, има повисока негативна корелација, од гледна точка на раководителите. Со други зборови, оние задолжени, мислат дека *избегнувањето на конфликт* не е особина на ефективните лидери. Многу луѓе преферираат да ги избегнуваат конфликтите. Но, голем број на истражувања за конфликтните однесувања и лидерството, како и практиката, сугерираат дека ефективните лидери треба да се вклучат во конфликтот, а не да го избегнуваат. Тие особено треба да ги користат активните конструктивни однесувања за да пристапат до другата страна, да работата на разјаснувања на интересите на другата страна, да ги споделуваат своите чувства за конфликтот, и да го ремоделираат конфликтот, така што сите заинтересирани страни ќе работат кооперативно на неговото разрешување.

Кога во организацијата ќе се појави конфликт, постојат огромен број на начини на кои луѓето можат да се однесуваат, за да го задржат или влошат конфликтот. Ваквиот вид на однесувања ги нарекуваме деструктивни однесувања. Никој не е совршен. Секој налетува на конфликтни ситуации на кои луѓето одговараат со помалку од импресивно однесување. Суштината е дека луѓето можат да изберат подобри одговори на конфликтот, со само малку повеќе самосвест, анализа, трпение и вештина. Конфликтно компетентни лидери се оние кои можат да ги детектираат деструктивните однесувања во себе и другите, да преземат чекори да ги корегираат однесувањата и да поттикнуваат однесувања, практики и процеси кои овозможуваат успешно разрешување на конфликтот. Кога во организацијата, ова е конзистентен процес, конфликтот може да стане значаен извор на креативност и решавање на проблемот. Конфликтно компетентните лидери доследно ги заменуваат деструктивните однесувања со конструктивни. Практикувањето на конзистентни однесувања, не е само антитеза на

деструктивните однесувања, може да биде основа за личен и организациски успех на начини кои претходно не биле замисливи.

#### **4. Креирање на продуктивна работна атмосфера којашто гарантира задоволителни резултати**

Градењето на личната конфликтна компетентност е важен чекор за лидерот, но не е и единствениот чекор. За да може да се уживаат целосните бенефиции кои произлегуваат од ефективното справување со конфликтот, лидерите, исто така, треба да иницираат развој на конфликтна компетентност насекаде во организацијата. Останува да ги потенцираме промените кои лидерите мора да ги направат за да се погрижат, нивната организација да го добие атрибутот: *конфликтно компетентна*. Проблеми може да се појават во однос на структурата и процесите во самата организација. Некои промени, пак, бараат соодветно усогласување на корпоративната култура и поттикнување и стимулација на одреден вид на промени во однесувањата кои се неопходни за успех.

##### **Бенефиции од организациската конфликтна компетентност**

Некои од трошоците, поврзани со лошо управуван конфликт се: изгубено време на менаџментот, изостанување од работа, како и време и пари потрошени за приговори и судски постапки. Постои и друга група на трошоци што е поврзана со намалената продуктивност во организацијата, посиромашен квалитет на донесените одлуки, намален морал, како и насилство на работното место. Стремежите на лидерот треба да бидат насочени кон намалување или целосно искоренување на оваа група на трошоци и дејствување во тотално спротивна насока – кон креирање на продуктивна работна атмосфера, која несомнено води до задоволителни резултати за секој еден поединец во организацијата. Иако овие причини сами за себе се доволни лидерите да инсистираат на конфликтна компетентност, постојат и многу повеќе. Понекогаш организацијата може да биде притисната да го подобри процесот на справување со конфликти, како резултат на нови закони или владини мерки. Друг пат, потребата за промена, може да доаѓа



од некој вид на криза, штрајк од незадоволни вработени, незадоволително внимание на медиумите, па дури и од поединечен насилен инцидент. Овие кризи не се појавуваат магично. Тие, вообичаено, се резултат на притисоци кои се собираат поради тоа што конфликтот, или е игнориран, или бедно управуван. Справувањето со конфликтот на ефективен начин, може да помогне да се елиминираат или најмалку, да се ублажат трошоците поврзани со овој вид на кризи.

Конфликтната компетентност, овозможува прашањата да бидат дискутирани на поефективен начин, со цел да се овозможи подобро донесување на одлуки. Исто така, може да помогне во креирање на попродуктивна работна средина во која моралот и квалитетот на меѓусебните односи се подобрени. Оваа хармонична професионална атмосфера може да биде конкурентска предност при вработувањето или задржувањето на вработените, бидејќи повеќето луѓе преферираат да работат во таква поставеност каде може да бидат ефективни и да уживаат позитивни работни односи. Всушност, развивањето на конфликтна компетентност станува дел од талент менаџмент<sup>89</sup>.

Една од најважните долгорочни бенефиции е способноста на организацијата да ја усогласи внатрешната култура за справување со конфликти со пристапот што сака да го искористи во разрешување на конфликтот во организацијата.

### **Патот до конфликтна компетентност**

Несомнено е дека концептот на конфликтна компетентност може да биде од огромно значење за организацијата во целост, но, што доколку се прифати ваквата идеја? Како стартна точка, потребно е да се разработи основното разбирање за тоа како системите може да бидат употребени за да се подберат начините на кои организацијата се справува со конфликт. Особено значајно е прифаќањето на концептот за интегрирани конфликт-менаџмент системи. Овие

---

<sup>89</sup> Талент менаџментот опфаќа сет на интегрирани организациски процеси поврзани со човечките ресурси кои се дизајнирани за привлекување, развој, мотивирање и задржување на продуктивните и посветени вработени.

системи можат да му помогнат на лидерот во процесот на управување со конфликти на тој начин што ќе поттикнува конструктивни конфликти, а деструктивните ќе ги разрешува или избегнува.

### *Стратегии за конфликт-менаџмент*

Постои силна врска помеѓу начинот на кој лидерите гледаат на конфликтите и стратегиите кои организациите ги користат за да ги адресираат истите. Кога лидерите имаат нулта перспектива за конфликтот, нивните организации е поверојатно дека ќе прифатат контрадикторен пристап за негово разрешување. Доколку лидерите гледаат на конфликтот како можност за двете страни, тогаш нивните организации е поверојатно дека ќе прифатат пристапи кои фаворизираат обиди за соработка при справување со конфликтот. Повеќето лидери комбинираат по нешто од секоја перспектива и го прилагодуваат нивниот пристап врз основа на деталите на конфликтот кој се разгледува. Стратегијата за конфликт-менаџмент во која било организација е ,всушност, дел од целокупната стратегија за менаџмент на ризик. Конфликтот, всушност, е најголемиот трошок во организациите кој може да се контролира. Од клучно значење е конфликтно компетентните лидери да ја препознаат стратегиската важност на ефективниот конфликт менаџмент и да поттикнуваат употреба на конструктивни одговори во организацијата, како дел од градењето на конфликтно компетентна организација.

### *Системи за конфликт-менаџмент*

Најраните пристапи за организациските конфликт-менаџменти се фокусираат примарно на процесите за алтернативно решавање на споровите со цел да се намалат трошоците за парница, и секундарно, се фокусираат на напорите за превенција од конфликти и спорови. Во денешно време, фокусот е ставен на интегрирани системи за конфликт-менаџмент, кои ги вклучуваат практиките за алтернативно решавање на спорови како што се медијација и арбитража, но одат и подалеку од нив. Системите за интегриран конфликт-менаџмент инкорпорираат карактеристики кои се фокусираат на предниот крај на конфликтот со цел да се заштитат од неизбежните разлики пред да преминат во деструктивни конфликти. Системот за интегриран конфликт-менаџмент и

дозволува на организацијата промена, која води до систематски фокус на управување на меѓусебните односи, преку рано откривање на конфликтот, на што е можно пониско ниво.

### **Креирање на интегриран систем за конфликт-менаџмент во организацијата**

Интегриран систем за конфликт-менаџмент, кој е ефективно испланиран и имплементиран, може да им помогне на организациите да ги решат проблемите што порано и со пониски трошоци. На овој начин, може да се креира модел за правилно менаџирање на конфликтите и подобрување на продуктивноста и профитабилноста на работењето. Суштината на ваквиот обид е да се поттикнат промени кои го придвижуваат конфликтот од непријателски процес до еден покооперативен. Креирањето на интегриран систем за конфликт-менаџмент опфаќа неколку фази: проценка, планирање и start-up, дизајн на системот, имплементација и институционализација.

#### *Проценка*

Првиот чекор во развојот на интегриран систем за конфликт-менаџмент е проценката на потребите и спремноста за промена во организацијата. Дел од овој процес бара разработување на тоа како конфликтот тековно е менаџиран за да се открие што функционира добро, а што не. Од особено значење е да се открие каде и како конфликтот се појавува и кои видови на одговори и интервенции тековно се користат за да се адресира истиот. Исто така, потребно е да се открие дали постојат одредени области каде конфликтот е проблематичен и да се востанови зошто тоа е така.

Дополнително, треба да се разработи како клучните стеикхолдери ја прифаќаат идејата за променување на начинот на кој конфликтот е управуван. Дури и кога конфликтот е јасен проблем во организацијата, луѓето можат и понатаму да бидат одбивни на каква било промена која може да ги загрози постоечките улоги и моќта на поединците. Дел од процесот на проценка, опфаќа градење на поддршка и безбедна основа за промена. Ова бара понудување шанса на луѓето да партиципираат и да бидат слушнати. Особено важно е да се споделат мотивите за промена: заштеда на трошоци, избегнување на криза,

подобрување на комуникацијата и подобрување на процесот на донесување одлуки.

#### *Планирање на проектот и start-up*

Кога организацијата ќе биде спремна, следниот чекор е креирање на проектен менаџмент-тим за да работи на развој на интегрираниот систем за конфликт-менаџмент. Преку вклучување на луѓе од клучните групи на стеикхолдери, овој тим би можел успешно да го формулира опфатот на програмот, да развие буџет и временска рамка и да работи на креирање на план за почетен дизајн, како и тековна евалуација и подобрување. Проектниот тим треба да обезбеди тековна посветеност на планот и усогласување со организациската мисија и политики.

#### *Дизајн на системот*

Проектниот тим може да вклучи и други лица од организацијата кои ќе помогнат околу дизајнот на системот. Некои од најважните повратни одговори може да дојдат од луѓе кои работат во области каде конфликтот најдиректно е застапен. Како дополнение на помошта од луѓе од внатрешноста на организацијата, можат да се вклучат и надворешни консултанти кои се специјализирани за оваа област.

Откако сите оние кои се вклучени во процесот, ќе бидат запознаени со принципите на дизајн на системот, тимот треба да се фокусира на подобрување на постоечката структура за разрешување на спорови. Ова може да значи подобрување на тековните алтернативи, додавање на нови и креирање на метод со кој секој од организацијата ќе знае кои опции ги има на располагање и на кој начин да ги искористи истите.

Потоа, проектниот тим треба да се фокусира на најважниот елемент: градење на организациска конфликтна компетентност преку креирање на структури за градење на вештини, како што се тренинг-програмите и комуникациските процеси. Пилот-проектите претставуваат одличен метод за тестирање на новите програми и можат да помогнат во обликување и креирање на евалуација на процесот кој вклучува идентификување на соодветните стандарди за работењето.

Интегрираниот систем за конфликт-менаџмент треба да биде адаптиран на потребите на секоја организација; како и да е, одредени компоненти кои овозможуваат правичност и прифаќање, се важни во сите системи. Всушност, интегрираниот систем за конфликт-менаџмент мора да ја заштити доверливоста и приватноста на учесниците. Учесството во системот треба да биде на доброволна основа и не треба да ги нарушува легалните или договорните права на вклучените страни.

### *Имплементација*

Кога почетниот дизајн е комплетиран и пилот-тестот е спроведен, системот е спремен за имплементација. Три клучни елементи ја чинат фазата на имплементација: широко распространет тренинг, континуирана комуникација за програмот и зголемена испорака на услуги од структурата за разрешување на спорови.

Тренингот треба да биде широко распространет со почетен акцент на лидерите, бидејќи тие го поставуваат тонот и служат како модели. Тренингот може да вклучува многу од елементите кои беа претходно опфатени во претходните глави: подобро разбирање на динамиката на конфликтот, зголемена самосвест за стиловите на конфликти и однесувањата на индивидуите и практикување на конструктивни одговори на конфликтот, а намалување на деструктивните. Специјални апликации поврзани со техниките на преговарање и медијација може, исто така, да се покажат како корисни. Тренингот не треба да биде настан за еден ден, наместо тоа, треба да биде прогресивен тековен обид да се подобрат вештините на луѓето. Тој може да биде дополнет со индивидуално менторство за да им се помогне на луѓето да ги искористат вештините во практика за време на тековните конфликтни ситуации.

Добрата комуникација останува важна за време на фазата на имплементација. Во раните фази на дизајнирање на планот, комуникацијата служи за објаснување на принципите на системите. Иако овие елементи остануваат во фазата на имплементација, на нив се припојува потребата за објаснување на системот во целост, за споделување на успешни приказни (респектирајќи ја доверливоста), како и за информирање на луѓето за тоа како тие

можат да го искористат системот да ги подобрат своите вештини и да побараат дополнителна помош кога е неопходно.

Кога луѓето имаат тешкотии во справувањето со конфликтот, интегрираниот систем за конфликт-менаџмент им дава избор од мноштво на процеси за алтернативно разрешување на спорови. Во фазата на имплементација, проектниот тим треба да обезбеди доволно понуда на добро обучени внатрешни или надворешни практиканти за да ги потполнат улогите на медијатори, арбитри или други улоги на трети лица кои се потребни за ефективна понуда на овие услуги. Кога еднаш ваквата структура е поставена, потребно е нејзино користење за да се одредат случаите кои се докажале како тешки, со цел да се види колку добро работи новиот систем.

#### *Институционализација*

Крајната фаза во креирањето на интегриран систем за конфликт-менаџмент е неговото преминување од проект до целосно инкорпорирање во структурата на организацијата. За да ја поттикнат оваа еволуција, лидерите треба да бидат сигурни дека другите организациски политики се усогласени со целите на интегрираниот систем за конфликт-менаџмент и дека одредени мерки на перформансите се користат за да се награди конструктивното однесување, кое лежи во основата на ефективното управување со конфликтите. Доколку организацијата ја игнорира употребата на конструктивни однесувања или ги толерира оние кои користат деструктивни однесувања, прекинувањето на врската ќе ги стави во опасност целите и процесот на интегрираниот систем за конфликт-менаџмент. Покрај одржувањето на усогласеност, мора да постои тековен мониторинг и евалуација на системот, со цел да се одреди дали ги постигнува своите цели. Ова може да вклучува бенчмаркинг<sup>90</sup> на трошоците и другите мерки за конфликтна компетентност. Заедно со ова се вклучува и креирањето на системи за следење на податоци кои ќе помогнат во проценувањето на прогресот и во одредувањето на потребните корекции. Тековниот мониторинг може, исто така, да помогне во забележувањето на знаците на отпор кои може потоа да

<sup>90</sup> Мерење на квалитетот на организациските политики, производи, програми, стратегии, итн., и нивна споредба со стандарди, или со слични мерења на некои други организации.

бидат откриени. Отпорот може често да биде претворен во поддршка преку застапување на моделот - да се биде љубопитен и да се настојува да се разберат причините и интересите кои стојат зад проблемите што луѓето ги имаат со системот. Овие барања базирани на интересите, коишто сами по себе се подредени на суштината на интегрираниот систем за конфликт-менаџмент, може да овозможат соодветно усогласување на програмите и системите на испорака со цел да се одредат сите релевантни прашања.

### **Улогата на лидерот во градење на организациската конфликтна компетентност**

Лидерите имаат бројни улоги кои треба да ги практикуваат за да ги вклучат нивните организации во конфликтната компетентност. Тие го водат процесот и ги поттикнуваат луѓето да се движат напред во имплементацијата на интегриран систем за конфликт-менаџмент. Во исто време, тие служат како модел за вештини за управување со конфликти кои, другите во организацијата, треба да го користат за да профитираат на бенефициите од новиот систем. На крај, тие можат да служат како ментори и инструктори на другите во организацијата за да бидат сигурни дека целиот тим моделира конструктивни пристапи на конфликтот.

#### *Водење на другите*

Првата и најважна улога на лидерот е да го води процесот на креирање на конфликтно компетентна организација. Ова, вклучува обезбедување на ефективна координација и комуникација за новиот систем, обезбедување на адекватни ресурси и парични средства за имплементација на планот и тренинг кој е потребен за да се подобрат вештините на луѓето и усогласување на организациската мисија, култура, стандарди, како и мотиви со новиот пристап за конфликт-менаџмент. Доколку менаџерот на една организација препознае дека во организацијата се избегнува конфликтот по секоја цена, тогаш може да креира нов сет на норми за справување со конфликт и на тој начин да влијае за понатамошно неизбегнување на конфликтот.

#### *Лидерот како модел за другите*

Претходните два дела од оваа глава ги потенцираат вештините и знаењето кои се потребни на лидерите да станат конфликтно компетентни во справување со

конфликтот. Оваа конфликтна компетентност станува важна за лидерите дури во ситуациите кога тие служат како пример за останатите. Доколку лидерите застапуваат одредена промена, но не ја моделираат истата во нивното сопствено однесување, постои мала шанса, напорите за промена да бидат успешни. Но, кога тие прават напори да одговорат на конфликтот конструктивно, тие стануваат инспирација за другите. Лидерите мора да им покажат на другите дека е можно да дебатираат за проблемите енергично и во исто време да се избегнат лични напади или одбрана. Тие креираат безбедна околина во која постои отвореност за дебата и чувство на споделена одговорност. Отвореноста ќе стимулира когнитивни конфликти и ќе поттикнува креативно и подобро донесување на одлуки поврзани со ваквиот вид на конфликти. Чувството на взаемна одговорност ќе помогне да се намалат штетните ефекти од афектниот конфликт. Без активното охрабрување на лидерите, би било многу лесно нетолеранцијата на разликите да ја стивне дебатата. Размената на информациите ќе се намали, луѓето ќе бидат исплашени да преземаат ризици и да даваат идеи и квалитетот на одлуките ќе опадне. Лидерите треба да преземат однесување како: *Приоѓање и Од гледна точка на другата страна*, како дел од процесот. Доколку другите гледаат дека тие ги користат овие видови на конструктивно однесување, ќе им биде полесно на нив да го прават истото. Ова, би било особено точно, доколку лидерите ги инкорпорираат овие конструктивни одговори како дел од нивната организациска политика за конфликт-менаџмент.

#### *Лидерот како ментор и инструктор*

Конфликтно компетентните лидери не служат само како модели на однесување. Тие, исто така, им помагаат на другите, директно, преку обезбедување менторство и инструкции на начин, еден на еден, за да им помогне да ги подобрат своите вештини за управување со конфликти. Во нивните улоги на ментори, лидерите го користат нивното искуство за да ги советуваат и да им даваат предлози на другите за тоа како да се справат во специфични конфликтни ситуации. Лидерите може да предложат одредени дејствија да бидат преземени или специфични однесувања да бидат употребени за кои тие лично сметаат дека се од помош во слични ситуации.



Улогата на лидерот како инструктор, во услови на конфликт, е малку поразлична. Лидерот како инструктор, им помага на колегите не преку советување, туку преку помагање, да откријат што сакаат да постигнат со конфликтот, како најдобро да го извршат тоа. Ова најчесто се прави преку користење на т.н. моќни прашања. Овие прашања поттикнуваат себеоткривање, зголемување на способноста за забележување и им помагаат на луѓето да откријат што сакаат надвор од конфликтот. Овие прашања, исто така, можат да ѝ помогнат на личноста, да откријат кои се интересите на другата страна и кои опции можат да бидат во функција за да се задоволат потребите на двете страни.

Да потенцираме, конфликтно компетентните лидери со сите свои напори се трудат организацијата да се вклучи во конфликтот на конструктивен начин. Ова вклучува борба за развој на системи кои гарантираат дека луѓето управуваат со конфликтот на поефективен начин. Креирањето на овие системи, бара учество на широк опсег на стеикхолдери. Овие системи вклучуваат, како избегнување и разрешување на спорови, така и инкорпориран тренинг за кој менаџерите и вработените развиваат вештини за управување со конфликти. Овие системи не можат да бидат успешни без активна поддршка и поттик од организациските лидери, особено од оние лидери кои го искажуваат тоа преку моделирање на сопствени ефективни однесувања. Лидерите, исто така, се залагаат за организациска трансформација која води до појава на нова култура во која конфликтната компетентност е вреднувана и проследена на сите нивоа. Кога ова е случај во една организација, конструктивните одговори се поттикнувани и можностите својствени за конфликтот се остварени. Во исто време, непријатноста, оддалечувањето и фрустрацијата, коишто доаѓаат од деструктивните однесувања, се попречени.

## Заклучок

Конфликтот е неизбежна, неминовна појава во секоја организација. Тој е природна последица на интеракцијата помеѓу луѓето. Конфликтот постои кога и да има несогласување и произлегува од разликите во ставовите, верувањата и очекувањата на кои било две индивидуи. Може да резултира од разликите во перцепцијата за она што се случило или што треба да биде направено. Секогаш кога двајца или повеќе луѓе не се согласуваат за некоја одлука или преземено дејство, конфликт мора да се појави. Конфликтот е неминовен бидејќи не сите луѓе размислуваат слично. Не сите луѓе ги прифаќаат истите вредности или приоритети. Не сите луѓе реагираат на ситуациите на ист начин. Овие факти, целосното разрешувањето на конфликтот го прават, практично, невозможно.

При конфликтна ситуација, секоја личност дејствува различно. Во приватниот живот секој може да реагира во согласност со своите лични ставови и вредности. Во конфликтните ситуации во организацијата, менаџерот (лидерот), мора да знае да управува со конфликтите и од нив да го извлече најдоброто за организацијата.

Од особено значење е да се препознае разликата помеѓу разрешување на конфликтот и управување со конфликтот. Целта на разрешувањето на конфликтот е елиминација на истиот. Разрешувањето на конфликтот често е невозможна задача и не секогаш, посакувана цел. Менаџерите (лидери) кои го прифаќаат разрешувањето на конфликтот како крајна цел, несомнено ќе доживеат пораз. Управувањето со конфликтот е насочено кон намалување на деструктивниот конфликт, но овозможување на постоење на конструктивен. Менаџерите (лидери) кои го прифаќаат управувањето со конфликтот како нивна цел, воочуваат дека сите конфликти не можат, или барем не треба, да бидат елиминирани.

Бидејќи конфликтите во поголем обем се еден од основните елементи што ја попречуваат ефикасноста на организацијата, неопходно е справување со нив, односно нивно решавање.

Во тој поглед, ефикасното управување со конфликтите треба да биде фактор кој ќе влијае на организациските перформанси, како што се

продуктивноста и профитабилноста. Во исто време, ефикасноста на конфликт-менаџментот е под влијание на разновидни организациони фактори за коишто оваа студија покренува хипотези. Тоа значи, за ефикасноста на конфликтот, менаџерот треба да биде посреднички фактор во односите помеѓу организациската динамика и перформансите. Според тоа, со цел да се испитаат директните и индиректните ефекти од организациските конфликти врз организациските перформанси, потребно е да се изгради модел на истражување кој ја вклучува ефикасноста на конфликт-менаџментот како посредничка варијабла или променлива.

Имајќи ја во предвид поставената цел, како и опфатените области на истражување во овој труд, материјалот е систематизиран во вовед, пет глави и заклучок, разработена во точки и потточки, кои по логички редослед ја прикажуваат содржината на теоретските и практичните истражувања.

**Првата глава** на овој труд се однесува на феноменологијата на *конфликтите*. Најпрво се опишани карактеристиките на организацискиот конфликт, како и неговата природа и опфат. Потоа следи дел во кој се изнесени дефинициите на различните автори кои дале свој придонес во дефинирањето на овој поим. Исто така, опфатени се и различните гледишта за конфликтот: традиционалното, бихејвиористичкото и модерното гледиште. Во рамките на оваа глава се опишани и различните извори и функции на организацискиот конфликт. Потоа е извршена и класификација на конфликтите од различни аспекти. Имајќи ја во предвид поделбата на конфликтите според изворот на конфликтот, опфатени се афективниот, реалниот, конфликтот на интереси и конфликтот на вредности. Исто така, опфатени се и интраперсоналниот, интерперсоналниот, интергрупниот, интрагрупниот, интраорганзацискиот и интерорганзацискиот конфликт чијашто поделба е извршена според нивото на анализа. Потоа е извршена дистинкција помеѓу конструктивниот и деструктивниот конфликт, односно помеѓу функционалниот и нефункционалниот конфликт. На крај е објаснет процесот на конфликт.

Конфликтот може да биде позитивен. Важно е да се запомни дека конфликтот по природа не е деструктивен. Всушност, некои конфликти се

посакувани во организацијата. Во својата конструктивна верзија, конфликтот може да го подобри решавањето на проблемите, да ги разјасни прашањата или очекувањата, да ги зголеми вклученоста и посветеноста на учесниците и да резултира со донесување на подобра одлука или исход.

Во **втората глава**, се разработуваат начините на *управување со конфликти*, најпрво е објаснето што значи самиот поим на управување со конфликти (или попознат како конфликт-менаџмент). Потоа, се опфатени критериумите за управување со конфликти. Следува дел во кој се обработени различните видови на стратегии за управување со конфликти. Во втората глава, исто така, е опишан и начинот на кој се управувани различните видови на конфликти. Потоа, следи разработка на процесот на управување со конфликти и неговите фази. Во рамките на последниот дел од оваа глава, подетално е разработено преговарањето, како еден начин за управување со конфликтите. Овој дел ги опфаќа преговарачките стратегии (дистрибутивно и интегративно преговарање) и процесот на преговарање.

Управувањето со конфликти е многу поразлично од разрешувањето на конфликти. Имено, разрешување на конфликти подразбира намалување, елиминација и престанок на конфликтот врз основа на идејата дека конфликтот е неизбежно штетен за организациското работење и за резултатите од истото. Неодамнешните студии за организациски конфликти покажуваат дека конфликтот не секогаш е штетен, всушност, изборот на соодветна стратегија за негово управување може да ги трансформира организациските конфликти во функционален процес. Сепак, можна е ситуација во која емоционалниот конфликт може да влијае на изборот на негативни стилови на управување со конфликти, како што се натпреварување и избегнување. Затоа, современиот конфликт-менаџмент не е ограничен на намалување, престанок и елиминирање на конфликтот, туку има за цел да ги минимизира нефункционалните ефекти од конфликтите и да избере соодветни стратегии за надминување на конфликти, како и да го подобри конструктивното организациско учење базирано на ефективни стратегии. Од оваа перспектива, неопходно е да се прави разлика помеѓу функционален конфликт и дисфункционален конфликт за ефективен конфликт-

менаџмент. Голем број на теоретски и емпириски истражувања покажуваат разлики помеѓу конфликтот на задачи (позитивен конфликт) и конфликтот на односи (негативен конфликт). Всушност, влијанието на *конфликтот на задачи* е позитивен и е директно поврзан со зголемени организациски перформанси. Спротивно на ова, *конфликтот на односи* има негативни асоцијации со организациските резултати и на тој начин влијае на намалување на организациските перформанси.

Понатаму, практиката покажува дека *конфликтот на задачи* продуцира високо квалитетни одлуки. *Конфликтот на задачи* ги подобрува организациските перформанси и е поврзан со селекција на позитивни стилови на конфликт-менаџмент, како што се соработка и прилагодување. Покрај тоа, позитивните стратегии за управување со конфликти имаат позитивно влијание врз организациските перформанси. Од друга страна, непријатните и пасивни стилови на конфликт-менаџмент, како што натпреварување и избегнување, негативно влијаат на организациските перформанси и на задоволството од работата помеѓу членовите на групата или организацијата во целост.

Вообичаено, организациите со високо ниво на резултати имаат ниско ниво на конфликти на односи. Поточно, *конфликтот на односи* негативно влијае на когнитивните организациски процеси и на ставовите и однесување на членовите, а го зголемува и нивото на стрес и анксиозност кон работата. Сумарно, конфликтот на односи предизвикува членовите на организацијата да бидат негативни, раздразливи, сомнителни и огорчени. Соодветно на тоа, овие штетни ефекти на *конфликтот на односи* ќе бидат поврзани со изборот на неефикасни стратегии за управување со конфликти.

Најважно е што конфликтот може да биде управуван. На конфликтот на кој му е дозволено сам да го движи својот тек, веројатно е дека ќе биде деструктивен. Менаџерите (лидерите) треба да бидат спремни за управување со конфликтот. И покрај тоа, овде ќе сублимираме дека постојат две мерки на претпазливост. Прво, на кој начин менаџерот (лидерот) реагира (одговара) на конфликтот, влијае на самиот конфликт. Дури и кога тој одлучува да го игнорира постојниот конфликт, неговиот молк влијае на конфликтот. Второ, одговорот на

менаџерот (лидерот) никогаш не е статичен во тоа што тој донесува свој личен сет на верувања, перцепции и очекувања за секој конфликт. Менаџерите (лидерите) треба да запомнат дека нивната перцепција за вклучените страни во конфликтот или за конфликтната ситуација, може да не биде во склад со реалноста. Секој гледа на конфликтот од своите сопствени предрасуди и покрај најдобрите намери. Ова е во склад со она што беше разработено во петтата глава за конфликтно компетентните лидери. Бидејќи лидерите најмногу влијаат на останатите вработени како модел на однесување, потребно е да работат на усовршување на нивните вештини за управување со конфликти и на тој начин да бидат инспирација за останатите.

Разрешувањето на конфликтот, во смисла на негово елиминирање, не секогаш е цел во организацијата. Управувањето со конфликти, за разлика од разрешувањето на конфликти, нагласува дека интеракциите помеѓу луѓето се динамични и дека луѓето не секогаш мислат или дејствуваат на сличен начин. Бидејќи конфликтот резултира од разликите помеѓу ставовите, верувањата или очекувањата, бесконфликтната средина би била премногу хомогена и не би можела оптимално да биде иновативна или продуктивна. Според ова, целта би била насочена кон максимизирање на конструктивните конфликти, а минимизирање на деструктивните. Управувањето со конфликти ги опфаќа оние моменти кога менаџерите (лидерите) треба да иницираат или поттикнат конфликт за да се дојде до позитивен исход од ситуацијата.

Обврската за управување со конфликти, не е ограничена само на оние моменти кога конфронтацијата е очигледна. Улогата на менаџерите (лидерите) во управувањето со конфликтите, ја опфаќа комуникацијата и пред и по конфликтот. Секојдневната комуникација со вработените, менаџерите на исто, пониско или повисоко ниво, може да даде значаен придонес за минимизирање на деструктивните конфронтации и да се постави основа за поефективно управување со конфликтите кога на површина ќе излезат разликите помеѓу вработените во организацијата.

Предмет на разработка во *третата глава* се *стиловите на управување со конфликти*. Оваа глава опфаќа детална разработка на петте стила на управување со конфликти: натпреварување, соработка, компромис, избегнување и прилагодување.

Луѓето кои практикуваат стил на соработка, најчесто се обидуваат да го испитаат секое прашање за да се најде решение кое е прифатливо, како за нив, така и за останатите членови во организацијата. Во рамките на организацијата, вработените разменуваат точни информации едни со други, со цел да го решат проблемот заедно и се обидуваат да ги изнесат сите нивни грижи на виделина, така што проблемите можат да бидат разрешени на најдобар можен начин.

Избегнувањето, всушност, подразбира обид за држење настрана од несогласувањата помеѓу вработените едни со други. Често луѓето се обидуваат да го задржат своето несогласување да се избегне напнатата атмосфера и генерално ги избегнуваат аргументите едни против други.

Стилот на натпреварување го практикуваат луѓето кои го користат своето влијание со цел да постигнат прифаќање на нивните идеи. Често пати го применуваат и својот авторитет со цел да донесат одлука во нивна полза.

Прилагодувањето подразбира приспособување на желбите на останатите членови, а во некои случаи и откажување поради желбите на останатите членови. Овој стил на управување е евидентен кога луѓето се обидуваат да ги задоволат очекувањата на останатите членови во организацијата.

Компромисот, како стил на управување со конфликти, се наоѓа на средина помеѓу интересот за себе и за останатите во организацијата. Луѓето кои го користат овој стил, обично, предлагаат средно решение за излегување од ќорсокак. Тие преговараат едни со други водејќи се по девизата: „давај и земај“, така што би се постигнал компромис.

Современиот конфликт-менаџмент го нагласува пристапот на случајност, кој со текот на времето го има заменето пристапот: „еден најдобар“. Пристапот на случајност значи дека изборот на соодветен стил на управување со конфликти треба да биде заснован на разгледување како на внатрешните, така и на надворешните услови и ситуации во рамките на организациите, бидејќи постојат

различни фактори кои влијаат на изборот на стилот на управување со конфликти. Според ова, иако стилот на соработување е прифатен како најсоодветниот пристап за управување со конфликти, стилот на соработување не може да биде најдобар во зависност од ситуацијата и околностите. Во последно време вообичаена е употреба на повеќе стилови на управување со конфликти.

Литературата за управување со конфликти, во основа, укажува дека стилот на решавање на проблемот (ц= соработување - натпреварување) е најсоодветен за ефикасно управување со конфликти. Во исто време, стилот за решавање на проблемот го зголемува задоволството на членовите на организацијата, како и организациското учење. Освен тоа, стилот на решавање на проблемот, како средство за управување со конфликти, има позитивни ефекти врз материјалните и функционалните резултати, меѓутоа, стилот на прилагодување и стилот на избегнување се негативно поврзани со очекуваните резултати. Според класификациите на други автори, стилот на интеграција е прифатен како најсоодветен и ефективен стил на управување со конфликти. Спротивно на тоа, стилот на доминација е прифатен како најнесоодветен стил на управување со конфликти.

Притоа, стилот на решавање на проблеми им овозможува на организациите да имаат кооперативни односи помеѓу членовите, така што организациите со високи нивоа на решавање на проблемите, имаат повисоки организациски резултати и перформанси. Всушност, можеме да заклучиме дека активниот и пријателски настроен конфликт-менаџмент, има позитивен ефект на максимизирање на ефикасноста на организациските резултати и задоволства.

Во секоја ситуација ние сме одговорни за нашите акции. Конфликтните ситуации нудат на секој од нас можност за избор на стил кој би бил најсоодветен за дадената ситуација. Од особена важност за ефективно управување со конфликти е да се избере стил за управување на конфликти кој е соодветен за конфликтот.

**Четвртата глава** го опфаќа *емпириското истражување* кое е спроведено со цел да се открие колку конфликтите се застапени во нашите организации, кои се најчестите причинители и кои активности ги преземаат



менаџерите со цел да ги искористат позитивните, а да ги редуцираат негативните последици. Оваа глава е организирана на тој начин што најпрво е објаснета методологијата на истражување, која ги опфаќа оправданоста, предметот и целите на истражување, потоа следи хипотетичката рамка, методите на истражување и на крај резултатите од истражувањето.

Емпириските докази покажуваат дека перцепциите за организациските конфликти, имаат негативни ефекти врз ефикасноста на конфликт-менаџментот и врз целокупното работење на организацијата, во нашиот случај претставено преку раст на продуктивноста, намалување на ефикасноста во работењето и нарушување на меѓучовечките односи. Поврзаноста на варијаблите, инаку предмет на интерес на ова истражување, ја утврдивме, со применување на статистичките методи на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција.

Добиените податоци од спроведеното истражување и пресметките за  $\chi^2$ -тестот, даваат солидна основа за донесување на неколку заклучни сознанија.

При испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите (ставовите на менаџерите и вработените) најмала вредност за  $\chi^2$ , беше пресметана за одговорите на прашањето поврзано со видовите на конфликти. Тоа значи дека, за ова прашање, добиените фреквенции се најблиску до очекуваните. Оттука, пак, следува дека не постои значајност во одговорите на менаџерите и вработените, односно тие генерално се согласуваат дека интерперсоналните конфликти се најчесто застапени во организацијата. Ваквото согледување е сосема логично, имајќи ги во предвид условите во кои работат денешните организации. Вработените се насочени кон сопствен професионален успех, ретко кога се здружуваат во групи, а со тоа и појавата на интрагрупни и интергрупни конфликти се сведува на минимум.

При испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите (ставовите на менаџерите и вработените) најголема вредност за  $\chi^2$  беше пресметана за одговорите на прашањето поврзано со компетентноста на менаџерите за управување со конфликтите. Имено, кај ова прашање одговорите на менаџерите и вработените најмногу не содејствуваат. Но, иако разликите помеѓу менаџерите и вработените се доста значајни, она што не треба да се занемари е

распределбата на одговорите на вработените. Тоа значи дека збирот на процентуалната распределба за потврдниот одговор (35%) и неутралниот одговор (15) се исти како и процентуалниот износ на негативниот одговор. Во иднина, менаџерите треба да работат на подобрување на својата компетентност и со својот начин на работење, да настојуваат овие 15% да ги припијат кон оние 35%. Со ваквиот трансфер на оние кои, всушност, и не зазеле некаков став кон компетентноста на менаџерот, ќе се охрабрат и дел од оние вработени кои одговориле негативно и на тој начин ќе се промени целокупната перцепција за компетентноста на менаџерот во организацијата.

Испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите по прашањата за зачестеноста на конфликтите во организацијата, за најзастапениот вид на конфликт, како и за најзастапеното ниво на интерперсонален конфликт, покажа дека одговорите не содејствуваат, освен кај второто прашање каде сосема е очекувана веројатноста за поврзаност на одговорите, односно логично се знае кои видови на конфликти се најмногу застапени во организациите. Со ова се потврдува дека во организациите нема доволно познавање за конфликтите, што ја отфрла посебната хипотеза дека доколку во организацијата има доволно познавање за конфликтите, тогаш може да се избегне штетното влијание од истите.

Испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите по прашањата за постапката на менаџерот во конфликтна ситуација, за компетентноста на менаџерот за правилно управување со конфликтите, како и за најпрактикуваната во процесот на управување со конфликтите, покажа дека одговорите на менаџерите и вработените не содејствуваат. Со ова се потврдува дека во организациите не се согледуваат конфликтите на правилен начин и не се постапува правилно во процесот на разрешување на конфликтите, што ја отфрла посебната хипотеза дека доколку правилно се согледуваат конфликтите и правилно се постапува во процесот на нивно разрешување, тогаш во работната организација нема да се создаваат негативни тензии, туку добри меѓучовечки односи.

Испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите по прашањата за навремено дијагностицирање на конфликтите, за улогата на менаџерот во поттикнување на конструктивни и разрешување на деструктивни конфликти, покажа дека одговорите на менаџерите и вработените не содејствуваат. Со ова се потврдува дека во организациите не се управува правилно со конфликтите, што ја отфрла посебната хипотеза дека доколку правилно се управува со конфликтите, деструктивните конфликти ќе бидат минимизирани, а ќе се искористат придобивките од конструктивните конфликти.

Имајќи ги во предвид претходно изнесените сознанија, како и испитувањето на меѓусебната зависност на варијаблите, по прашањето за крајниот исход од управувањето со конфликтите, се потврдува дека во организациите, менаџерот не е препознаен како поттикнувач на конструктивни конфликти, а разрешител на деструктивни, со што се отфрла главната хипотеза дека доколку менаџерот правилно управува со конфликтите преку поттикнување на конструктивни, а разрешување и избегнување на деструктивни конфликти, тогаш во работната организација преовладува добра работна атмосфера. Имајќи ги во предвид овие факти, сосема се оправдани нашите тенденции кон креирање на модел за правилно менаџирање на конфликтите и подобрување на продуктивноста и профитабилноста на работењето.

По научно-теоретските елаборирања и резултатите од емпириското истражување, во **петтата глава**, се дава предлог-модел за правилно менаџирање на конфликтите. Овој модел има за цел подобрување на продуктивноста и профитабилноста на работењето. Преку навремено дијагностицирање на конфликтите, поттикнување на конструктивни конфликти и избегнување и разрешување на деструктивни конфликти, се креира продуктивна работна атмосфера која гарантира задоволителни резултати.

За секој менаџер (лидер) од особена важност е да ги предвиди конфликтните области и да биде спремен да интервенира кога ќе биде потребно. За да се преземе некаков вид на интервенција, не треба да се чека конфликтот да избувне. Интервенцијата е најефективна кога го спречува или деактивира конфликтот. Успешната рана интервенција бара лидерите да ги забележат и

точно да ги интерпретираат знаците кои навестуваат појава на конфликт. Лидерите треба да обрнат посебно внимание на промените во однесувањето на сите во организацијата, како и на промените во структурата и политиката на самата организацијата.

Менаџерот (лидерот) треба да биде способен да ги забележи промените во однесувањето на вработените, како на пример, кога зборлив вработен ќе премине во безгласен, или кога тивок вработен ќе премине во гласен, кога личност која е брза и одговорна, ќе премине во лабава и летаргична или кога кој било вработен ќе го промени своето секојдневно однесување на кој било начин. Забележителните промени во вербалното и невербалното однесување, вообичаено, покажуваат промени во ставовите. Кога ваквите промени ќе се појават, лидерот може да предвиди дека меѓусебните односи помеѓу вработените ќе се променат.

Промена во структурата и политиката иницирана од кој било страна, може да има сериозни последици врз целокупното работење на организацијата. Ваквата промена може да не биде прифатена од сите вработени (не сите сакаат да го менуваат тековниот начин на работење) и да ја трансформира организацијата од разумна и сигурна, во една која е ирационална и несигурна.

Конфликтно компетентните лидери треба да знаат во која ситуација и на кој начин да иницираат конфликт во организацијата. Понекогаш, конфликтот што останува под површината, може да биде со деструктивно влијание на организациската продуктивност и профитабилност. Разликите во мислењата може да станат поголеми од оригиналниот проблем-причинител за несогласување, ако им е дозволено да се влошат и развијат. Лидерите можат да се ослободат од потенцијално деструктивната тензија преку поттикнување на конфликт и овозможување, несогласувањето да биде емитувано на конструктивен и контролиран начин.

Особено е важно да се иницира конфликт во ситуации кога виновникот не е свесен дека со своето однесување придонесува за конфликт во организацијата. Во ваква ситуација, потребно е менаџерот да иницира конфликт со виновниот

вработен, пред да се појави поголем конфликт како резултат на неодговорното однесување.

Понекогаш, поттикнувањето на конфликт може да помогне во процесот на полесно донесување на одлуки. Некои вработени може да не вложуваат доволно време и енергија во процесот на донесување одлуки, и со иницирањето на конфликт, ќе им се укаже за важноста на нивната посветеност.

Со цел да ги извлечат придобивките од конструктивните конфликти, а да ги минимизираат штетните последици од деструктивните конфликти, менаџерите треба да ги знаат вистинското време и вистинскиот начин за соочување со конфликт. Постојат моменти кога е неопходно и погодно соочување со конфликтот. Како и да е, менаџерот (лидерот) е тој кој останува да управува со конфликтот, а не да биде учесник во деструктивна конфронтација.

Најлошото време за соочување со конфликтот е кога условите се такви што менаџерот (лидерот) не би бил доволно способен да управува со конфронтацијата. Ова ги вклучува оние моменти кога гласовите се повишени и учесниците не размислуваат рационално. Ваквиот концепт е тешко да се усвои, бидејќи повеќето претпоставени веруваат дека тие мора моментално да направат нешто, кога постои жестока расправија во организацијата. Доколку почекаат, менаџерите (лидерите) ќе креираат можност за секој учесник да се откаже од оригиналната позиција. Што значи, менаџерите (лидерите) треба да знаат кога и како да се вклучат во конфликтот.

При соочување со конфликт, важно е дискусијата да се фокусира на проблемот, а не на вклучените страни. Постои значајна разлика помеѓу укажувањето на некој со исказот: „На организацијата и е потребна Вашата посветеност и поддршка“ и исказот: “Вие си гледате само за себе”. Првиот исказ го деперсонализира конфликтот и покажува очекување поврзано со некое однесување или перформанс. Вториот исказ го персонализира конфликтот на несогласување и ја напаѓа персоналноста на личноста. Преку персонализирање на исказот, менаџерот (лидерот) имплицира дека непристојното однесување е резултат на некој пропуст во карактерот и не укажуваат дека лицето може да го промени неприфатливото однесување.

За несреќа, не секој настојува да го минимизира деструктивниот конфликт. Некои луѓе сакаат да го интензивираат конфликтот и често го прават тоа преку персонализирање на проблемот. Менаџерот (лидерот) кој управува со ваков конфликт, треба да интервенира и да го деперсонализира истиот. Особено е корисно доколку интервенцијата на менаџерот и претходи на кој било одбранбен одговор од личноста која била нападна. Интервенцијата на лидерот треба да ја пренасочи дискусијата кон важноста на проблемот и да го одбие персонализираниот коментар.

Организациските перформанси кои директно влијаат на продуктивноста и профитабилноста на организацијата, вообичаено, имаат тенденција да бидат субјективни, сложени и тешко мерливи со објективни индикатори. Општо прифатени, релативно објективни или квантитативни мерки на перформанси ретко постојат, на тој начин правејќи го особено тешко проценувањето на организациските перформанси. Затоа, многу студии се потпираат на перцептивните мерки на организациските перформанси.

Вообичаено, организациските перформанси се согледуваат преку примената на знаењето и вештините на членовите на организацијата во потрага по начини да стане поефикасна, подобрување на продуктивноста во одреден временски период, промовирање на мисијата на организацијата, нејзината визија и вредностите, како и преземање на корективни дејствија во случај кога вработените не ги исполнуваат воспоставените стандарди.

## Користена литература

1. Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*, Third edition, QUORUM BOOKS Westport, Connecticut
2. Jones, G. & George, J. (2008) *Contemporary management или Современ менаџмент* – Глобал Комуникации, Скопје (500 наслови – проект на Влада на РМ) McGraw-Hill Irwin
3. Sutherland, J. & Canwell, D. (2004) *Palgrave Key Concepts: Key Concepts in Management*, Palgrave MacMillan
4. Senior, B. & Fleming, J. (2006) *Organizational Change*, Third edition, Prentice Hall
5. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Seventh edition, Pearson Education
6. Murphy, M. & Banas, S. (2009). *Managing conflict resolution*, Character Education, Infobase Publishing
7. Mullins, L., (2005) *Management and organizational behavior*. Seventh Edition, Pearson Education
8. Kondalkar, V., (2007) *Organizational Behavior*, New Age International (P) Ltd., Publishers
9. Armstrong, M., (2006) *A handbook of Human Resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Limited
10. Bratton, J. & Gold, J. (1999). *Human resource management, Theory and Practice*, Second Edition, MacMillan Business
11. Swanstrom, N. & Weissmann, M., (2005) *Conflict, Conflict Prevention and Conflict Management and beyond: a conceptual exploration*, Central Asia-Caucasus Institute and Silk Road Studies Program
12. Miner, B., (2006). *Organizational behavior 3. Historical origins, theoretical foundations and the future*. New York: M.E. Sharpe, Inc.

13. Levine, S., (2009). *Getting to resolution, Turning conflict into collaboration*. Second edition, Revised and expanded, Berrett – Koehler Publishers, Inc.
14. Runde, C. & Flanagan, T. (2010). *Developing your conflict competence*, John Wiley & Sons, Inc.
15. Jeong, H., (2008) *Understanding Conflict and conflict analysis*. SAGE Publications
16. Robbins, S. (2003) *Essentials of organizational behavior*, Seventh edition, New Jersey: Pearson Education Inc.
17. George, J. & Jones, G., (2008). *Understanding and managing organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson Education Ltd.
18. Mahapatro, B. (2010). *Human resource management* New Age International (P) Ltd., Publishers
19. Wagner, J. & Hollenbeck, J. (2010). *Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage*, Routledge
20. Miner, J. (2005) *Organizational Behavior, Essential Theories of motivation and leadership*, New York: M.E. Sharpe, Inc
21. Nelson, D & Cooper C. (2007). *Positive organizational behavior*, SAGE Publications Ltd.
22. Beaumont, P. B. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, SAGE Publications Ltd.
23. Phillips, J. J. & Stone, R. D. & Phillips P.P. (2001). *The Human Resources Scorecard Measuring the Return on Investment*, Butterworth–Heinemann
24. Zartman I. W. (2008). *Negotiation and Conflict Management Essays on theory and practice*, Routledge, Taylor and France Group
25. Furlong, G. T. (2005). *The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analysing, Diagnosing and Resolving Conflict*. John Wiley & Sons Canada, Ltd.
26. Мицески, Т. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси - авторизирани белешки*. Универзитет “Гоце Делчев” – Штип



27. Мицески, Т. (2009). *Менаџмент - авторизирани белешки*. Универзитет “Гоце Делчев” – Штип
28. Мицески, Трајче (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип
29. Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001). *Стратегиски менаџмент*. Второ издание, Економски факултет, Скопје
30. Дракулевски, Љ. *Организациско однесување*, Економски факултет, Скопје
31. *CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A FRAMEWORK FOR ANALYSIS*, Jacob Bercovitch, *Lecturer in Political Science at the University of Canterbury*.
32. *Understanding Conflict and Conflict Management* (преземено од <http://www.foundationcoalition.org/>)
33. Dunnette, M. D. Conflict management, *The Handbook of Industrial & Organization Psychology*
34. Karen L. Fleetwood, *The conflict management styles and strategies of educational managers*
35. D. Katz and R.L. Kahn, (1976) “*The Social Psychology of Organizations*” 2nd ed.; New York: Wiley
36. K.E. Boulding, (1957) “*Organizations and Conflict*”, *Journal of Conflict Resolution*
37. V. Aubert, (1963) “*Competition and Dissensus*”, *Journal of Conflict Resolution*, 7
38. M. Deutsch, (1969) “*Conflicts: Productive and Destructive*”, *Journal of Social Issues*
39. L. Rico, (1964) “*Organizational Conflict: A Framework for Reappraisal*”, *Industrial Management Review*, 5, Fall
40. H. Assael, (1969) “*Constructive Role of Interorganizational Conflict*”, *Administrative Science Quarterly*.
41. J. Kelly, (1970) “*Make Conflict Work for You*”, *Harvard Business Review*

42. J.A. Litterer, (1966) *"Conflict in Organization: A Re-examination"*, Academy of Management Journal
43. Louis R. Pondy, (1969) *"Organization Conflict, Concepts and Models"*, administrative science, quarterly.
44. Schmidt, W. H. (1974) *"Conflict: A Powerful Process for (Good or Bad) Change"*, Management Review
45. Robbins P. S (2005). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education, Limited. Conflict and Negotiation
46. Mullins J. L. (2005). *Management and organizational behavior*. Prentice Hall/Financial Times
47. Pondy R. L. (1967) *Organizational Conflict: Concepts and Models*. Academic Journal. Administrative Science Quarterly; Sep67, Vol. 12 Issue 2
48. Tedeschi, J.T., Schlenker, B.R. & Bonoma, T.V. (1973). *Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations*. Aldine Pub. Co.
49. Smith, C. G. (1966). *A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict*. Administrative Science Quarterly, 10,
50. Litterer, J.A. (1966). *Conflict in organization: A re-examination*. Academy of Management Journal.
51. Baron, R.A. (1990). *Conflict in organizations*. In K.R. Murphy & F.E. Saal (Eds.). Psychology in organizations: Integrating science and practice, Hillsdale NJ: Erlbaum,
52. Roloff, M. E. (1987). *Communication and conflict*. In C. R. Berger & S. H. Chaffee (Eds.), Handbook of communication science (pp. 484–534). Newbury Park, CA: Sage.
53. Martin, A. (2005). *Environmental Conflict Between Refugee and Host Communities*. Journal of Peace Research, vol. 42, no. 3, Sage Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi) ,
54. Thompson J.D., (1960) "Organizational Management of Conflict", Administrative Science Quarterly

55. Robbins S.P. (1974), *Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall).
56. Mullins, L., (2005) *Management and organizational behavior*. Seventh Edition, Pearson Education,
57. Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). *Ethics of managing interpersonal conflict in organizations*. Journal of Business Ethics, 11
58. Schelling, T. C. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge: Harvard University Press
59. Janis I.L. and Mann L. (1977), *Decision Making* (New York: The Free Press)
60. Lawrence P.R. and Lorsch J.W. (1967), "*Differentiation and Integration in Complex Organizations*", Administrative Science Quarterly, 12
61. Burke R.J. (1970), "*Methods of Managing Superior-Subordinate Conflict*", Canadian Journal of Behavioural Science
62. Burke R.J. (1969), "Methods of Resolving Interpersonal Conflict", Personnel Administration
63. Filley A.C.(1975), *Interpersonal Conflict Resolution* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman)
64. Blake R.R. and Mouton J.S. (1962), "*The Intergroup Dynamics of Win-Lose Conflict and Problem-Solving Collaboration in Union-Management Relations*", in Intergroup Relations and Leadership, ed. by M. Sherif (New York: John Wiley)
65. Likert R. and Likert J.G. (1976), *New Ways of Managing Conflict* (New York: McGraw-Hill)
66. Sherif M. (1967), *Group Conflict and Cooperation: Their Special Psychology* (London: Routledge, Kegan Paul);
67. Sherif M. (1958), "Superordinate Goals in the Resolution of Intergroup Conflict", American Journal of Sociology
68. Johnson D.W. and Lewicki R. (1969), "*The Initiation of Superordinate Goals*", Journal of Applied Behavioural Science, 5

69. Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). *Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*. Psychological Reports
70. Beer, M., & Walton, A. E. (1987). *Organization change and development*. Annual Review of Psychology
71. Argyris, C. (1994). *Good communication that blocks learning*. Harvard Business Review, 72
72. French, W. L., & Bell, C. H., Jr. (1999). *Organization development* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
73. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
74. Lewicki R. J. и Litterer J.A. (1985), *Negotiation* (Homewood, IL: Irwin)
75. Lewicki R. J. (1981), "Bargaining and Negotiation", Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal 6, no. 2
76. Fisher R. и Ury W. (1991), *Getting to Yes* (New York, Penguin Books)
77. Pinkley R.L. and G. B. Northcraft (1994), "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Process and Outcomes", Academy of Management Journal 37
78. K. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", in M.D. Dymette and L.M. Hough, eds; *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Second Edition; vol.3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992)
79. Pinkley L.R. and Northcraft B.G. (1994), "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes". Academy of Management Journal, Vol.37, No.1.
80. Rahim, M. Afzalur. (2002). *Toward a Theory of Managing Organizational conflicts*. The International Journal of Conflict Management 13(3),
81. Terrence Wheeler (1995), Ohio Commission on Dispute Resolution and Conflict Management
82. Karin Osler (1993), Diagnosing organisational conflict: Key questions to ask. The Child Care Worker, Vol. 11 No. 9

---

83. Amason, A. (1996) *“Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams.”* Academy of Management Journal.