



SUKOBI U ORGANIZACIJI

Doc. dr. sc. Maja Klindžić

SADRŽAJ PREDAVANJA

- Uvod
- Određenje sukoba
- Razvoj misli o sukobu
- Uzroci sukoba
- Vrste sukoba
- Faze procesa sukoba
- Načini rješavanja/upravljanja sukobima



UVOD U ORGANIZACIJSKE SUKOBNE

- organizacija bez sukoba ne postoji, a sukob ne može postojati bez ljudi koji su međusobni u izvršavanju svojih zadataka
- vjerojatnost pojave sukoba raste s veličinom organizacije
- menadžeri u prosjeku troše 20% svog vremena na upravljanje sukobima (**Thomas i Schmidt, 1976.**)
- sposobnost upravljanja sukobima jedna je od najvažnijih vještina koju menadžer treba imati



ODREĐENJE SUKOBA

- Percipirane razlike koje rezultiraju interferiranjem ili opozicijom (razlike ne moraju biti u stvarnosti utemeljene)
- Sukob predstavlja situaciju u kojoj postoje sukobljena najmanje **dva i više** različita i **suprotna mišljenja** o situaciji, zbivanju, tendenciji, osjećajima, načinu rješavanja nekog problema, nesuglasju ciljeva i mogućih načina njihovih ostvarenja
- Interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između društvenih entiteta
- Utjecaj „emocionalne prtljage” na pojavu sukoba



RAZVOJ IDEJE O SUKOBU

- **Tradicionalni pogled** sukobe označava štetnim i smatra da ih je nužno izbjegavati (1930-1940); sinonim za nasilje, destrukciju i iracionalnost
- **Škola međuljudskih odnosa** smatra da su sukobi prirodni i neizbježni u odnosima (1940 – sredina 1970); ne mogu se eliminirati, a moguć je i njihov pozitivan utjecaj na organizaciju
- **Interakcionizam** na konflikte trenutno gleda ne samo kao na pozitivnu silu u grupi već i nužnima kako bi grupa bila efikasna, samokritična i kreativna



UZROCI SUKOBA

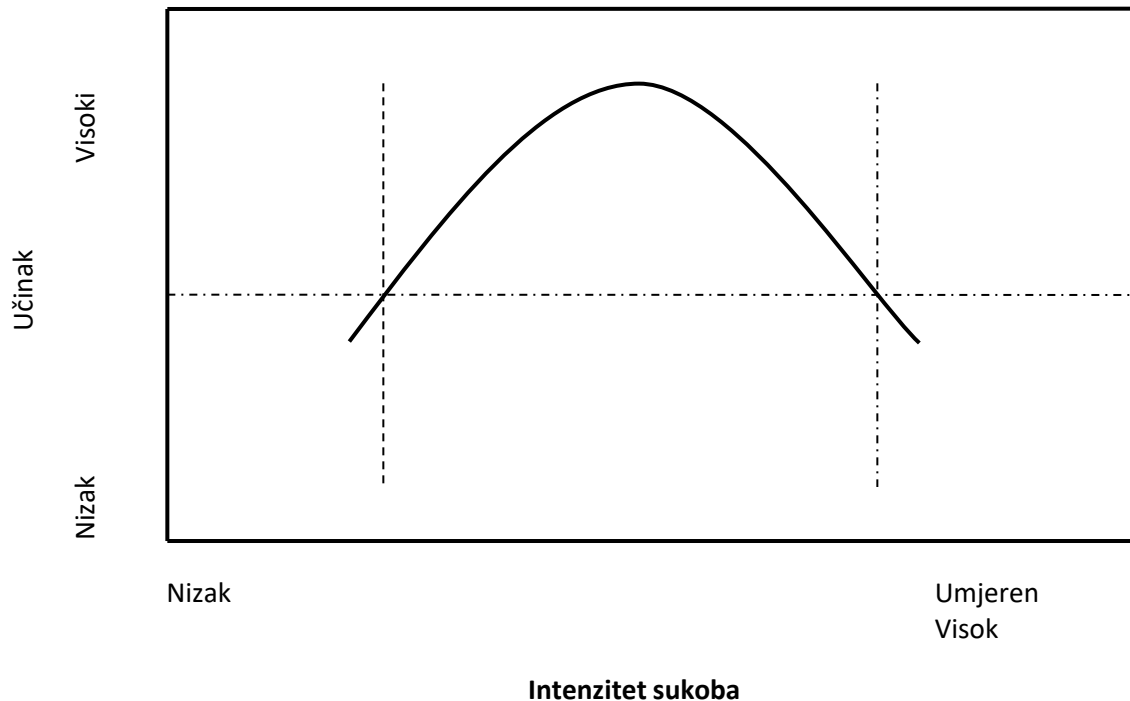
Iz okoline	Na razini organizacije	Na razini pojedinca
<ul style="list-style-type: none">• Složenost i neizvjesnost okoline• Sve brži tempo rada• Sve veća konkurencija• Globalizacija• Raznolikost radne snage• Ograničenost resursa• Nesigurnost posla	<ul style="list-style-type: none">• Loša podjela rada• Nejasni opisi posla i odgovornosti• Preklapanje uloga/autoriteta• Problemi u komunikaciji• Nedostupnost informacija• Različiti ciljevi• Međuzavisnost• Oskudnost resursa• Vremenska ograničenja• Neprikladan stil vođenja• Loš sustav nagrađivanja• Popularnost timskog rada• Česta restrukturiranja• Downsizing• Spajanja i pripajanja• Neslaganja između zaposlenika/sindikata i poslodavaca	<ul style="list-style-type: none">• Razlike u potrebama, željama, ciljevima, očekivanjima, vrijednostima, stavovima, percepcijama i ponašanjima pojedinca• Karakteristike ličnosti• Demografske karakteristike• Razlike u statusu

VRSTE SUKOBA

Kriterij	Vrsta	Opis
Posljedica koju izaziva	Funkcionalni	Korisni i konstruktivni te pridonose organizacijskoj efikasnosti i efektivnosti.
	Disfunkcionalni	Štetni i destruktivni te ne pridonose organizacijskoj efikasnosti i efektivnosti.
Vrsta sudionika sukoba	Intrapersonalni	Nastaje kada vrijednosti pojedinaca nisu slične vrijednostima organizacije.
	Interpersonalni	Sukob između pojedinaca kao posljedica nepodudaranja njihovih želja, potreba, ciljeva i sl.
	Intragrupni	Sukob između članova grupe, tima ili odjela.
	Intergrupni	Sukob između dvije ili više grupa, timova ili odjela unutar organizacije.
	Interorganizacijski	Sukob između dvije ili više organizacija koje surađuju zajedno, a čiji se ciljevi ne podudaraju te su potrebni pregovori.
	Interkulturalni	Sukob između društava, kultura ili nacija.
	Mješoviti	Sukobljavanje organizacije s potrošačima ili menadžera i radnih grupa.
Predmet sukoba	Kognitivni	Neslaganje u vezi sa sadržajem zadatka koji se obavlja (mišljenja, ideje, stavovi).
	Afektivni	Neslaganje na osobnoj razini, najčešće zbog razlika u ličnostima, vrijednostima i općenito pristupu životu.
Razina ili način podjele rada	Horizontalni	Sukob na istoj razini podjele rada (primjerice, sukob između marketinga i proizvodnje).
	Vertikalni	Sukob na različitoj hijerarhijskoj razini (primjerice, srednji i niži menadžer)
	Dijagonalni	Sukob na različitim razinama podjele rada i na različitim hijerarhijskim razinama (primjerice, menadžer proizvodnje i radnik u nabavi)

UTJECAJ SUKOBA NA UČINKOVITOST

- Ne postoji razina i granica između sukoba koja se u svim uvjetima može smatrati prihvatljivom ili neprihvatljivom - važan kriterij učinkovitost

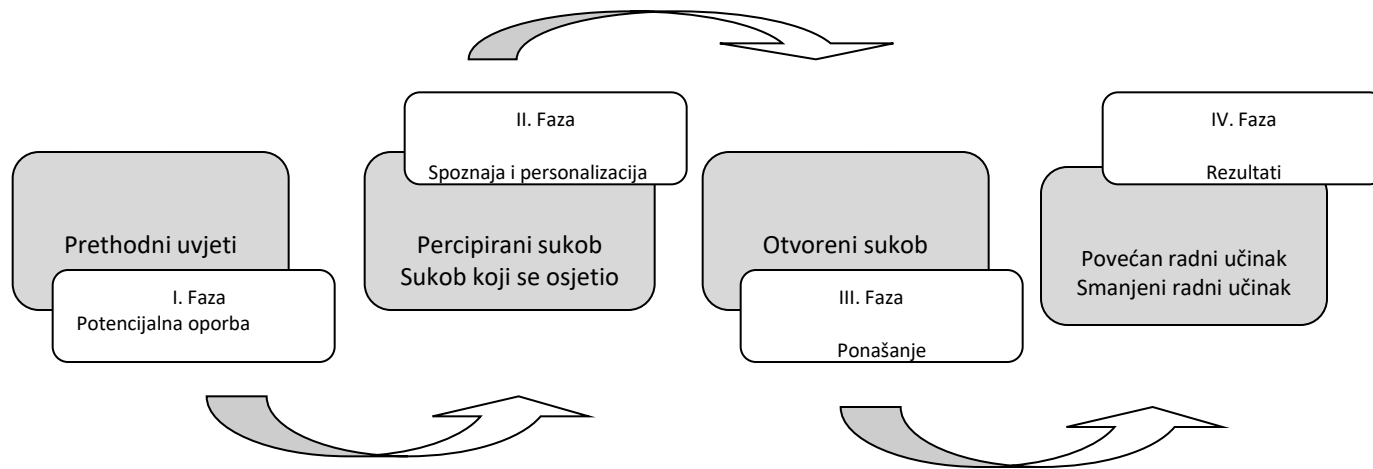


POTICANJE FUNKCIONALNIH SUKOBA?

- **Menadžeri trebaju procijeniti radnu okolinu pomoću sljedećih pitanja:**
 - Jeste li okruženi ljudima koji Vam povlađuju?
 - Boje li se zaposlenici priznati Vam strahove i neznanje?
 - Jesu li donositelji odluka toliko fokusirani na pronalaženje kompromisa da u potpunosti ignoriraju vrijednosti, dugoročne ciljeve i dobrobit organizacije?
 - Jesu li menadžeri uvjereni da je najbolje održati mir u organizacijskim jedinicama, neovisno o posljedicama?
 - Jesu li donositelji odluka opterećeni time da ne povrijede osjećaje drugih?
 - Vjeruju li menadžeri da je popularnost važnija za dobivanje nagrada nego što je slučaj s kompetencijama i visokom učinkovitosti?
 - Postoji li manjak novih ideja u organizaciji?
- **Uloga „đavoljih odvjetnika”**



FAZE ORGANIZACIJSKOG SUKOBA



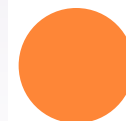
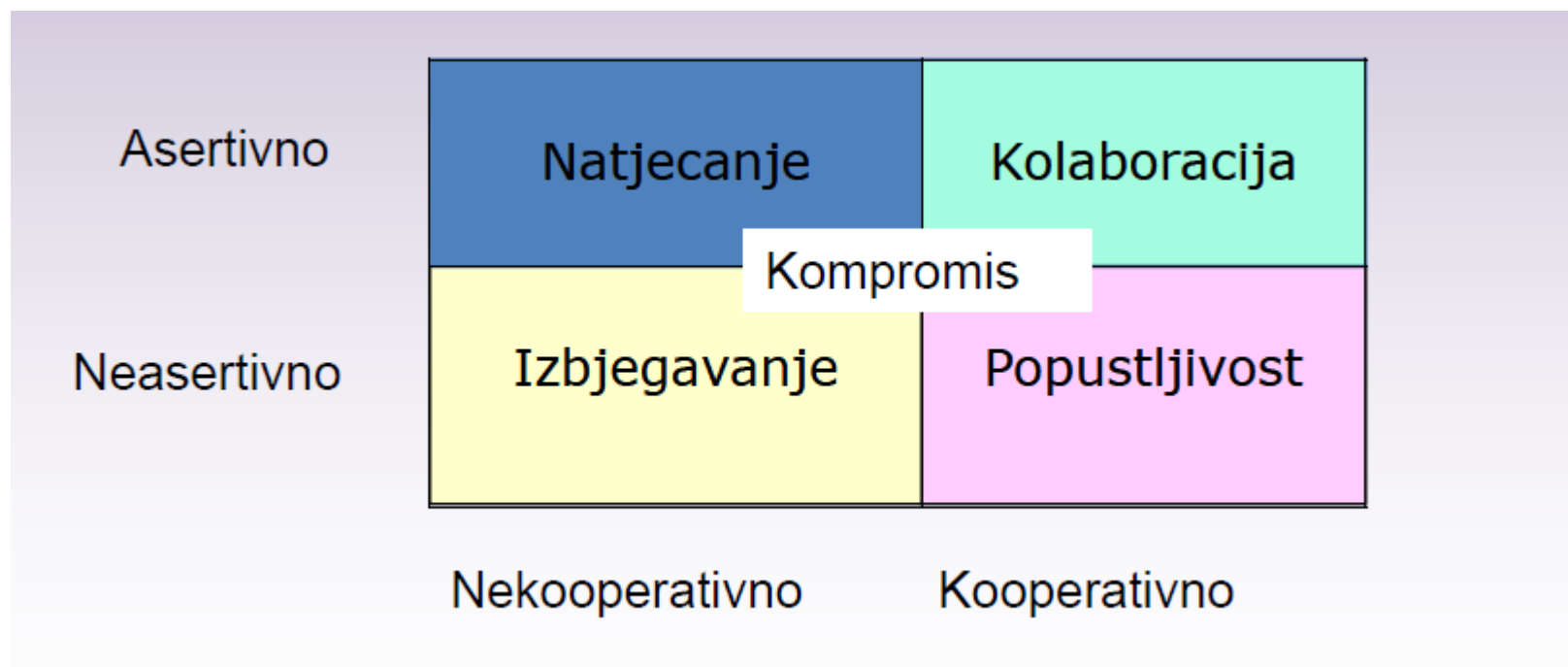
Konfliktna situacija – stanje latentne opasnosti od konflikta

Konfliktna akcija – oblik manifestacije konflikta



NAČINI UPRAVLJANJA SUKOBIMA

- Načine upravljanja sukobima klasificiramo s obzirom na način ponašanja: asertivno-neasertivno te kooperativno-nekooperativno



UPRAVLJANJE SUKOBIMA (2)

NATJECANJE	U hitnim situacijama, kada ste sigurni da ste u pravu a to vam znači više od očuvanja dobrih odnosa, stvar je trivijalna i ostalima nije važno što će se desiti
KOLABORACIJA	Kad je i tema rasprave i odnos jednako važan, kada je kooperacija važna, kada je potrebno kreativno rješenje i kada postoji razumna nada razrješenja situacije
KOMPROMIS	Kada je kooperacija bitna ali su vrijeme ili resursi ograničeni, kada rješenje koje nije najbolje je bolje nego situacija bezizlaznog položaja, kada trud oko kolaboracije može biti shvaćen kao prisila
POPUSTLJIVOST	Kada je tema rasprave trivijalna, kada je odnos beznačajan, kada je malo vremena i odluka nije potrebna, kada imate malo utjecaja
IZBJEGAVANJE	Kada vam predmet rasprave nije važan, kada ste bez utjecaja, kada shvatite da ste u krivu

