

**MENADŽMENT KONFLIKTA: RAZMATRANJE TEORETSKE
PARADIGME I MAKROSTRATEŠKOG PRISTUPA**

**CONFLICT MANAGEMENT: CONTEMPLATION OF THEORIC
PARADIGM AND A MACROSTRATEGIC APPROACH**

ABSTRACT

Understanding organizational conflicts has made its way from a purely negative comprehension of conflicts as a serious threat to management that reduces its authority and reveals the management weaknesses, to a radical change in theoretical attitudes, conditioned by significant social, economic, cultural and communication changes in the society. Today, conflict is accepted as an unavoidable organizational phenomenon and it is considered that functional conflicts with its positive effects increase inventiveness, creativity and, finally, company competitiveness. Considering this role of conflict in organizational dynamics, it does not come as a surprise that Pondy's self-critical view points out that it is impossible to understand an organization as a cooperative system in which cooperation is occasionally interrupted by conflict processes, but it is more realistic to represent phases of cooperation episodes in a permanently conflicting environment, than the phases of conflict processes. However, despite the published self-criticism, Pondy's understanding of conflict processes, the development of which happens through several phases, still remains omnipresent in literature. Following Pondy's criticism, the most appropriate alternative seems to be M.A. Rahim's approach to conflict processes. He finds that conflict management directed toward individual conflict processes and mostly inter-personal or inter-group conflicts in a company, within the modern organizational dynamics, cannot be successful. The basis of a successful conflict process management is a macro-organizational strategy which: reduces affective conflicts within an organization to a minimum, stimulates and maintains a moderate quantity of cognitive conflicts as well as enables the selection and use of appropriate approaches to conflict management. Such strategy will contribute to organizational learning and the overall organizational effectiveness. Although Rahim points out the organizational learning as the key process for effective conflict management and organizational effectiveness, there are studies which assign some negative attributes to organizational learning. Therefore, as a recommendation for further research, it would be advisable to examine empirically the influence of organizational learning on conflict management, as well as the presented manner of conflict process management of A.M. Rahim.

JEL: M1, M10, M12

Key words: *conflict process, conflict management, macro-strategic approach, organizational learning.*

* izvanredni profesor, Odjel za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković», Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Preradovićeva 1/1, Pula. E-mail: mbozac@efpu.hr

** studentica poslijediplomskog studija «Ljudski resursi i društvo znanja», Odjel za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković», Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, E-mail: ja_nina_z@yahoo.com
Članak primljen u uredništvo: 15.05.2008.

Uvodni dio

Organizacijsko poslovanje odvija se u vrlo složenim i dinamičnim uvjetima u kojima je konflikt gotovo svakodnevna pojava. U organizaciji djeluje mnoštvo različitih pojedinaca čiji je rad organiziran u jedinice i grupe različitih veličina i funkcija. Osim toga, organizacija opstoji u okruženju koje poprima globalna obilježja i u kojem menadžer posebnu pozornost mora usmjeriti na utjecajno-interesne skupine (stakeholdere). U složenoj komunikacijskoj mreži i poslovanju u kojem su ciljevi i interesi pojedinaca i grupa često nekompatibilni ili međusobno suprotni, a poslovne aktivnosti međuzavisne, nemoguće je ne priznati konflikt kao bitan segment organizacijskog ponašanja i života uopće.

Danas se organizacijskim konfliktima pristupa kroz interakcijsku perspektivu koja sukob ne samo prihvaća, već i opravdava njegovo kontrolirano i umjereno stimuliranje u uvjetima stagnacije poduzeća i nedostatka kreativnih idejnih rješenja.¹ Interakcijski teoretičari smatraju da rijetka pojava konflikata poduzeće vodi u stagnaciju, grupna razmišljanja i grupne stavove te zanemarivanje potrebnih organizacijskih promjena, dok će umjerena količina konstruktivnih konflikata povećati inventivnost, kreativnost, a potom i konkurentnost poduzeća. Ova suvremena perspektiva ukazuje na moguće funkcionalno, pozitivno djelovanje konflikata koji kao takvi poboljšavaju sveukupan organizacijski potencijal.²

Sukladno tome raste i važnost razvijanja vještina i sposobnosti menadžera da se s konfliktima suočavaju, pozitivno ih usmjeravaju, odnosno njima vješto rukovode. Menadžeri bi konflikte trebali prihvaćati i «iskorištavati» kao izvore različitosti. Naime, nepostojanje konflikata značilo bi ili da težimo da svi žele isto, što je ponajprije nerealno, pa onda i neprihvatljivo, ili da nitko nema nekih osobnih htijenja, odnosno motiva koji ga pokreću na akciju, što je ponovno neprihvatljivo, ponajprije zato što ne bi dovodilo do napretka. Stoga konflikt možemo tumačiti kao boj između različitih htijenja (motivacija), a za izlazak iz konfliktne situacije potrebno je definirati zajedničko htijenje i zajednički cilj³ te pronaći put za njegovu realizaciju. U suprotnom, rješenje konflikta ili konfliktnu rezoluciju očekivat ćemo u obliku nadvladavanja jednog htijenja drugim, što vrlo rijetko može biti funkcionalno.

Cilj je ovog rada analitički istražiti poimanje konfliktnog procesa u organizacijama. U ovom radu konfliktu pristupamo kao dinamičnom i u organizaciji uvijek prisutnom procesu, sa zadaćom pronalaženja načina kako se prema njemu optimalno odnositi. Pritom smo krenuli od općeprihvaćenih teoretskih postavki kojima se definiraju pojmovi iz organizacije i menadžmenta, organizacijskih konflikata i prikazuju njihovi uzroci i mogući oblici te metode i stilovi njihova rješavanja⁴.

¹ Bahtijarević-Šiber, F. Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima, Računovodstvo i financije, br. 5, Zagreb, 1993., str. 56. Robbins, S. P. Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Treće izdanje, MATE, Zagreb, 1993., str. 174. Nikolić, V. Konflikti u organizaciji, magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2001., str. 29.

² Gordon, J. R. Organizational Behavior – a diagnostic approach, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998., str. 279-281.; Greenberg, J. Managing behavior in Organizations, Second edition, Prentice-Hall Inc., 1996., U.S.A., str. 269.

³ Lipičnik, B. Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management), Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998., str. 265.

⁴ Primjerice: Sikavica, P., Novak, M. Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993., str. 625-649. Kraitner, R., Kinecki, A. Organizational Behavior, Irwin, U.S.A., 1992., str. 378.; Robbins, S. P. Organizational Behavior – concepts, controversies, applications, seventh edition, Prentice-Hall, Inc., 1995., str. 504-518. Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R. Organizational Behavior – the person-organisation fit, Prentice Hall, New Jersey, 1998. str.

Kada se organizacijski konflikt razmatra kao proces, još uvijek je uobičajeno prisutan fazni konfliktni tijek koji je 1967. postavio Louis R. Pondy, s eventualnim osobnim autorskim nadopunama ili dodatnim pojašnjenjima. Međutim, zanimljivo je da je on svoje konfliktne modele i fazni tijek konfliktnog procesa dvadesetak godina kasnije u samokritičkom osvrtu javno osporio s težnjom da se promijene stavovi i razviju suvremenije interpretacije konfliktnih procesa u organizaciji.⁵ Unatoč tome veći je broj autora i dalje sklon tumačenju razvojnog ciklusa organizacijskih konfliktata modelima koji su postali klasici. Takvo je stremljenje posebno prisutno u udžbenicima gdje je Pondyjeva ili Thomasova podjela konfliktnog procesa na razvojne faze gotovo neizostavna.⁶ To i ne čudi s obzirom na to da je riječ o modelima koji su postali dominantne teoretske paradigme, ali začuđuje što još uvijek nije prisutan alternativni pristup konfliktnim procesima, jer kako Pondy kaže: brzina i učestalost pojave i razvoja konfliktata u suvremenom organizacijskom poslovanju ne dopuštaju fokusiranje na razvojne faze svakog pojedinog sukoba u organizaciji.

U smjeru Pondyjevog alternativnog savjeta, najprihvatljivijim se čini pristup A. M. Rahima koji predlaže menadžment organizacijskih konfliktata uporabom makroorganizacijske strategije i kreiranjem slike sveukupnih konfliktata u organizaciji, čime se pomiče fokus s pojedinačnih konfliktnih procesa.

Konfliktni proces

Mnogi su autori iz područja menadžmenta konflikta prihvatili sukob kao dinamičan proces koji ne nastaje odjednom, traje određeno vrijeme i zato prolazi kroz nekoliko razvojnih faza. Iako autori nisu suglasni u imenovanju i broju faza kroz koje konflikt prolazi, Pondyjeve je model organizacijskih konfliktata navođen i prihvaćen u većoj mjeri zbog čega je dosegao status «dominantne paradigme».⁷

Pondyjevu podjelu konfliktnog procesa na razvojne faze, s minimalnim izmjenama, doradama ili pojašnjenjima, u svojim su razmatranjima organizacijskih konfliktnih procesa prihvatili

463.; Nikolić, V. Konflikti u organizaciji, magistarski rad, Ekonomski Fakultet Zagreb, Zagreb, 2001.; Bahtijarević-Šiber, F. Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima, Računovodstvo i financije, br. 5, Zagreb, 1993.str. 55-65.; Novak, M. Uloga konfliktata u poslovanju i organizaciji poduzeća, Ekonomski pregled (5-6), Informator, Zagreb, 1993.str. 337-357.; Pondy, L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, September 1967., str. 296-320.; Možina, S. Participativno rešavanje konfliktov v organizaciji, www.delavska-participacija.cdu/clanki/doc (ožujak, 2008.)

⁵ Pondy, L. R. Reflections on Organizational Conflict, Journal of Organizational Change Management, Vol. 2, 1989., str.94-99.

⁶ Primjerice: Robbins, S. P. Organizational Behavior-concepts, controversies, applications, seventh edition, Prentice-Hall, Inc., 1995., str. 507.; Sikavica, P., Novak, M. Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993., str. 639.; Dunham, R. B. Organizational Behavior, Irwin, Inc., U.S.A., 1984., str. 345.; Gordon, J. R. Organizational behavior- a diagnostic approach, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998., str. 277.; Mc Shane, S. L., Von Glinow, M. A. Organizational Behavior, 3e, Mc Grow-Hill, Irwin, 2005., New York., str. 388.

⁷ Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D. Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, 1992.,str. 212. i 242. «Pondy je izradio prvi teoretski model organizacijskih konfliktata u poduzećima i njegovi se radovi najčešće navode kad se raspravlja o konfliktnom procesu i njegovoj podjeli na faze (elemente)...» u: Novak, M. Uloga konfliktata u poslovanju i organizaciji poduzeća, Ekonomski pregled, 44 (5-6), Informator, Zagreb, 1993, str. 347.

mnogi autori.⁸ Sikavica, P. navodi Pondyjeve faze konfliktnog procesa kao one koje se uz Rahimove⁹ najčešće citiraju.

Louis R. Pondy smatrao je, u razdoblju kada je razvio koncepte i modele organizacijskih konflikata, da se konflikt može lakše i bolje razumjeti ako se razmatra kao dinamičan proces koji se razvija u sekvencama konfliktnih epizoda. Identificirao je pet faza kroz koje prolazi **konfliktna epizoda**.¹⁰

1. **Faza latentnog konflikta.** Konflikt je prikriven, iako već postoje uvjeti koji bi ga mogli prouzročiti. Pondy smatra da latentne konflikte uvjetuje natjecanje oko nedovoljnih sredstava, različiti ciljevi ili težnje za autonomijom. Istovremeno može biti prisutno više tipova latentnih konflikata.
2. **Faza percepcije konflikta** u kojoj jedna ili obje strane postaju svjesne latentnog sukoba. Izrečena su različita mišljenja, postalo je jasno da su ciljevi (ili vrijednosti) različiti te tada jedna (ili više osoba) postaje svjesna potencijalnog sukoba, što znači da je konflikt prešao u novu razvojnu fazu. Postoje različite situacije u percepciji konflikata. Na primjer, konflikt se ponekad percipira, iako ga realno nema u latentnom obliku (primjerice sudionici konflikta se nisu dovoljno dobro razumjeli što se rješava poboljšanjem kvalitete komuniciranja) ili je pak latentni konflikt prisutan, a sudionici odnosa ga nisu percipirali (što se objašnjava mehanizmima potiskivanja i fokusiranjem pažnje na samo neke organizacijske konflikte dok drugi ostaju nezamijećeni). Taj je mehanizam uočavanja samo nekih, a ne svih konflikata više vezan za organizacijsko ponašanje negoli za osobne vrijednosti. Budući da su organizacije suočene s velikim brojem organizacijskih konflikata, normalna je reakcija da je pažnja usmjerena na samo neke od njih s tendencijom da su to oni koji se mogu rješavati u kratkom roku i rutinskim metodama. Da bi se organizacije uspješno nosile s onim zahtjevnijim, nerutinskim konfliktima, često je potrebno osnivati posebne organizacijske jedinice koje će se njima baviti.
3. **Faza u kojoj se konflikt osjeća.** Radi se o „personalizaciji konflikta“. Jedna ili obje konfliktne strane, kao rezultat nerazumijevanja ili razilaženja mišljenja iz prethodne faze procesa, počinju osjećati tenzije, anksioznost i druge neugodne osjećaje.
4. **Faza manifestiranog konflikta.** U ovoj je fazi točno utvrđeno neprijateljsko ponašanje između sudionika konflikta. Konfliktno ponašanje može se manifestirati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije koja je u okviru organizacijskih normi, pravila i procedura ipak rijetka. Ponašanje se može okarakterizirati konfliktnim isključivo ukoliko ga poneki ili svi sudionici konflikta takvim percipiraju. Uz to, onaj koji se ponaša konfliktno to mora činiti svjesno.
5. **Posljedična faza.** Faza u kojoj se vide rezultati očitog konflikta. U ovoj je fazi konflikt ili riješen ili nije otkriveno zadovoljavajuće rješenje pa se on ponovno vraća u fazu latentnog konflikta te započinje nova konfliktna epizoda.

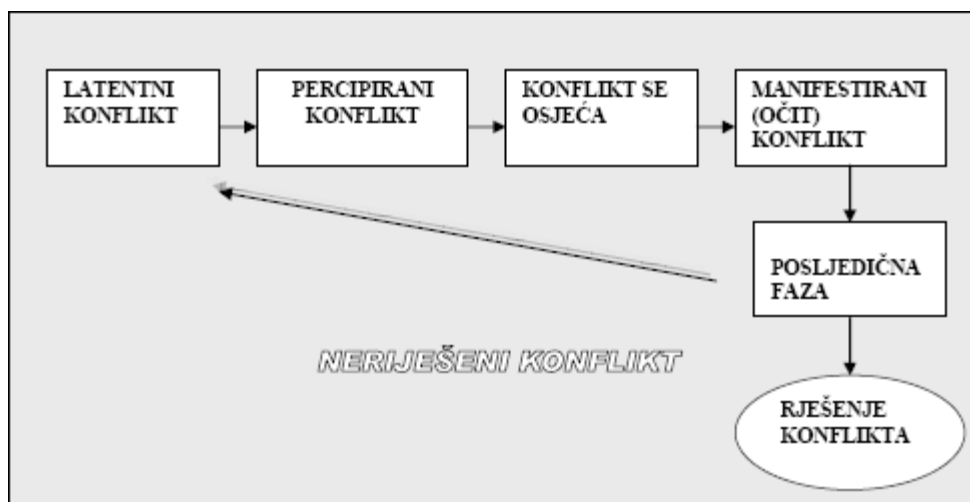
⁸ Gordon, J. R. Organizational Behavior, a diagnostic approach, Prentice Hall, New Jersey, 1998., str.277.; Novak, M. Uloga konflikata u poslovanju i organizaciji poduzeća, Ekonomski pregled, 44 (5-6), Informator, Zagreb, 1993, str. 347.; Hodge, B. J., Anthony, W. P. Organization Theory, 3. izdanje, Boston, MA: Allyn & Bacon Inc, 1988., str. 563.

⁹ M. A. Rahimov fazni tijek sukoba odvija se kroz pet etapa: 1. Prethodni uvjeti, u obliku razlika među ljudima u poduzeću prema dobi, spolu, obrazovanju, karakteristikama ličnosti itd. 2. Promjene u ponašanju nakon što je sukob započeo, misli se na agresivnije ponašanje. 3. Formulacija strukture stanje u kojem akteri sukoba zbog nepodnošljivih tenzija komuniciraju samo formalno (pismeno, službeno i sl.). 4. Proces odlučivanja o drukčijem načinu donošenja odluka npr. arbitriranjem. 5. Posljedična faza. Prema: Sikavica, P., Novak, M. Poslovna organizacija, treće izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.640.

¹⁰ Pondy, L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, September 1967., str. 296-320.

Slika 1

Faze konfliktnog procesa, konfliktna epizoda (Pondy, L. R.)

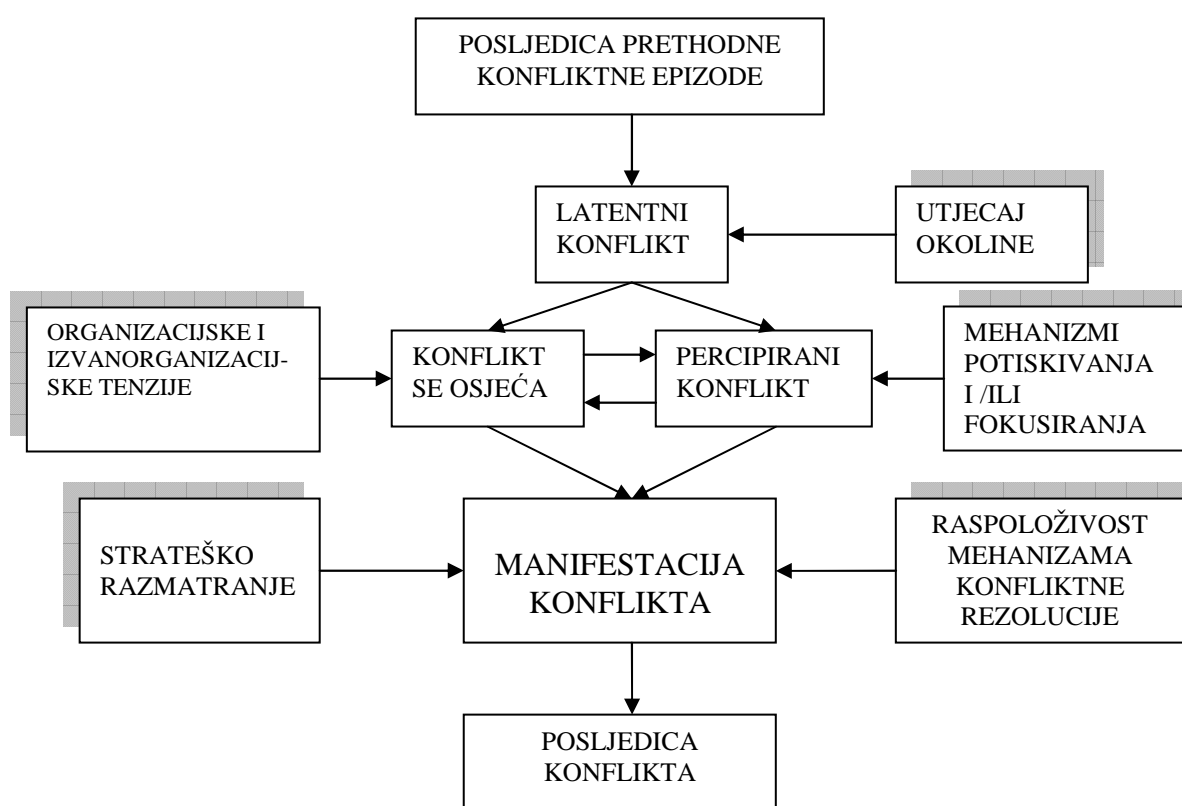


Izvor: Prilagođeno prema: Gordon, J. R. Organizational Behavior – a diagnostic approach, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998., str. 278.

Ovih je pet faza konfliktnog procesa okvir za istraživanje strukture konfliktna epizode, a upravo zato što imaju strukturu konflikti se mogu dijagnosticirati i kontrolirati, kaže L. R. Pondy. Razvoj svake pojedine epizode ovisi o kombinaciji učinaka prijašnjih konflikata i uvjeta iz okoline (organizacija nije zatvoreni sustav, tako će primjerice okolina u kojoj organizacija može podmiriti nedostatke resursa zbog kojih izbijaju konflikti imati benevolentan učinak na konfliktu tijekom). To je prikazano na slici 2.

Slika 2

Dinamika konfliktne epizode (Pondy, L. R.)



Izvor: Pondy, L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, September 1967., str. 306.

Keneth W. Thomas autor je modela faznog razvoja konflikata koji je u teoriji konfliktnog menadžmenta također vrlo često citiran.¹¹ On smatra da se konfliktni proces odvija kroz *fazu frustracije, fazu konceptualizacije, fazu ponašanja, fazu reakcije suprotne strane i posljedičnu fazu*. Proces koji se odvijaju u različitim fazama gotovo su isti kao i u Pondyjevom modelu (koji je autor imao potrebu nadograditi i usavršiti)¹². Osim različitog

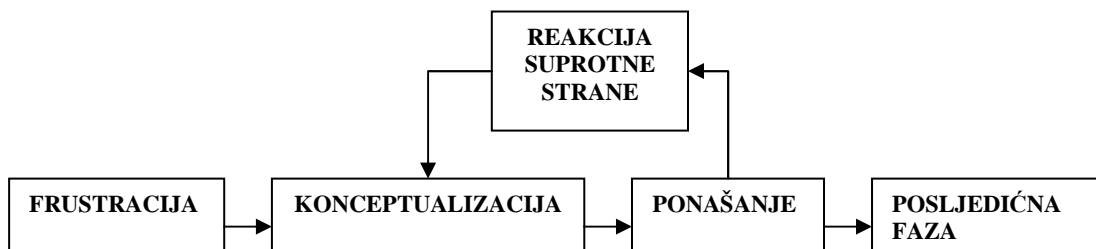
¹¹ Dunham, R. B. Organizational Behavior, Irwin, Inc., U.S.A., 1984., str. 345.; prema: Thomas, K. W. Conflict and conflict management, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, 1976., str. 889.

¹² Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D. Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, 1992., str. 212.

imenovanja faza, razvijeniji su ponuđeni mehanizmi i strategije rješavanja konflikata. Ono što je jedinstveno i ističe se u Thomasovom modelu jest dinamički *loop* konfliktnog procesa: sukobljene strane za vrijeme trajanja sukoba mijenjaju ponašanje i stilove rješavanja konflikata kao odgovor na strateški izbor i ponašanje suparnika.¹³ Ovaj se dinamički element može puno puta ponavljati do konačne rezolucije konflikta.

Slika 3

Faze konfliktnog procesa (Thomas, K.W.)



Izvor: Dunham, R. B. Organizational Behavior, Irwin, Inc., U.S.A., 1984., str. 346.; prilagođeno prema: Thomas, K. W. Conflict and conflict management, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, 1976, str. 889.

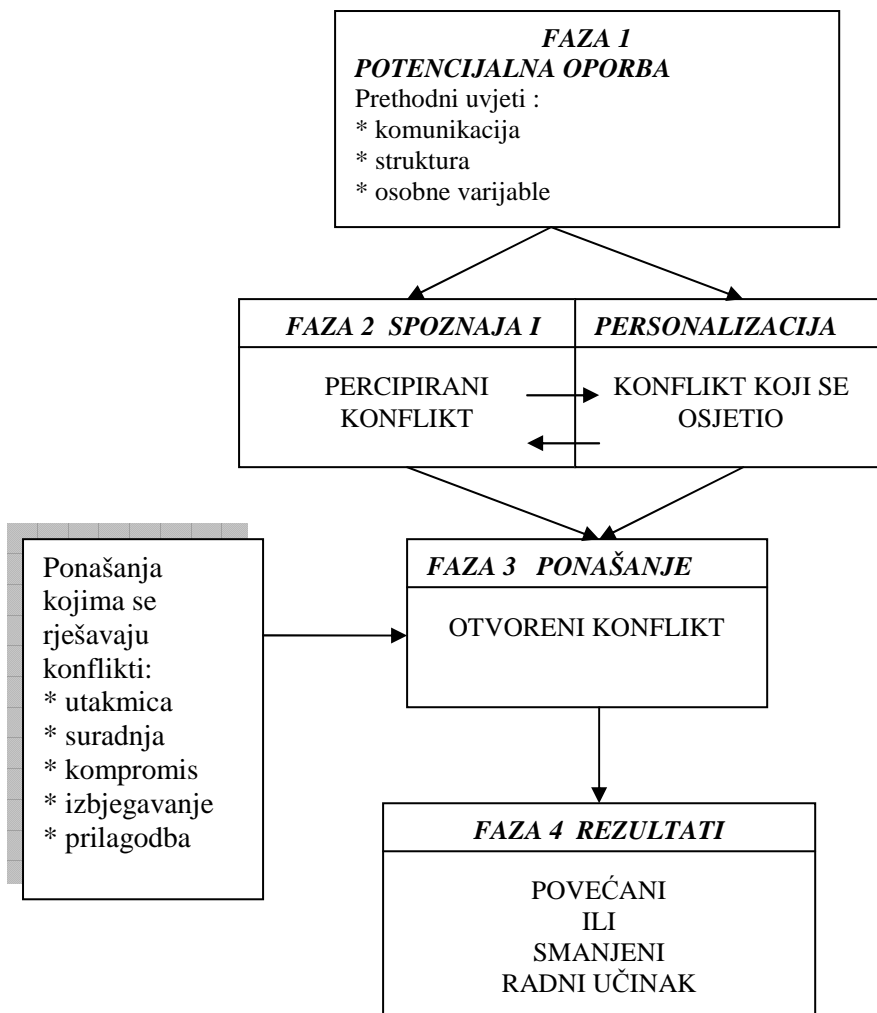
S. P. Robbins je u interpretaciji razvoja konflikta kroz nekoliko epizoda, čini se, sintetizirao Pondyjevu i Thomasovu faznu podjelu konfliktnog procesa uz, naravno, autorsko nadograđivanje i oplemenjivanje.¹⁴ Njegovo mišljenje o fazama konfliktnog procesa sintetizirano je na slici 4.

¹³ Misli se na segment slike 3. PONAŠANJE – REAKCIJA SUPROTNE STRANE – KONCEPTUALIZACIJA – PONAŠANJE.

¹⁴ Robbins, S. P. Organizational Behavior – concepts, controversies, applications, Seventh edition, Prentice-Hall, Inc., 1995., str. 508

Slika 4

Proces konflikta (Robbins, S. P.)



Izvor: Robbins, S. P. Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 3. izdanje, MATE, Zagreb, 1993., 177. str.

Teoretičari raznih znanstvenih područja proučavaju dinamiku i sustavni razvoj organizacijskog konflikta s težnjom da unaprijede postojeće znanstvene zaključke te nadopune postojeću teoriju ili je usavrše dodatnim, inventivnijim pojašnjenjima.¹⁵

Ipak, očito je da se Pondyjeva i Thomasova razgradnja konfliktnog procesa na faze (etape) najviše citiraju ili su osnova za nova autorska promišljanja i nadogradnju.¹⁶ Stoga se možemo suglasiti da je osnova promatranja konfliktnog procesa koji prolazi kroz nekoliko razvojnih faza postavljena u ranim Pondyjevim i Thomasovim modelima. U njima sukob započinje pojavom uzroka i uvjeta, razvija se do manifestirane eskalacije, a u posljednjoj razvojnoj fazi traži se prikladno rješenje da bi se potom očitovale posljedice konflikata. Pritom je većina autora suglasna u tome da se, zbog različitosti okružja u kojima se sukobi odvijaju i individualnih karakteristika sudionika, ne moraju pojaviti sve razvojne faze.

Samokritičan osvrt Louisa R. Pondyja

*„My 1967 conflict model was right for its time. It presented conflict as an aberration, as a breakdown in standard processes, as a temporary outbreak or outcropping in the otherwise smooth flow of a stable and cooperative set of relationships that made up an organization.“*¹⁷

Kao što je već naglašeno, otkad je 1967. Pondy objavio svoje viđenje organizacijskih konflikata, mnogi se autori kontinuirano pozivaju na njegov model organizacijskih konflikata i epizodni tijek konfliktnog procesa.

Godine 1992. objavljen je analitički pregled dostupnih teoretskih dostignuća iz područja organizacijskih konflikata.¹⁸ Autori razlučuju 44 dominantna modela konflikata i konfliktne rezolucije s namjerom poticanja novih istraživanja i rasprava. U citiranom radu ističu nekoliko značajnijih modela koji su općeprihvaćeni kao paradigme među kojima je i Pondyjev model iz 1967., iako u praksi nikad nije bio testiran niti su postavljeni temelji (u obliku mjerljivih varijabli) za eventualna buduća istraživanja.¹⁹ To začuđuje i samog Louisa R. Pondyja što i objelodanjuje u samokritičnom osvrtu na vlastiti članak *Organizational Conflict: Concepts and Models*.²⁰ Štoviše, dvadesetak godina kasnije Pondy smatra svoj prijašnji pristup konfliktu posve pogrešnim te zaključuje da je prikaz konflikta, kao iznenadnog i benignog organizacijskog događaja koji se odvija kroz epizode s određenom

¹⁵ Morrill, C., Thomas, C. K. Organizational Conflict Management as Disputing Process; The Problem of Social Escalation, Human Communication Research, Vol. 18, No. 3, March 1992., str. 400-428. Autori sumiraju antropološka i etnografska istraživanja procesne i systemske prirode konflikata (prema Bergman & Volkema, 1989.; Kolb & Bartunek, 1992.; Morrill, 1989.; Black, 1984., 1990.) te navode tri faze konfliktnog procesa: 1. **Faza u kojoj se pojavljuju uzroci konflikta** te pojedinac (ili grupa) percipira povredu normi, pravila, standarda. 2. **Konflikt**, odnosno direktno ili indirektno sučeljavanje uzroka među pojedincima ili grupama. 3. **Sporenje** kao posljednja faza u kojoj sukobi postaju javni i zahtijevaju intervenciju treće strane.

¹⁶ Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D. Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, 1992., str. 212-214.; Dunham, R. B. Organizational Behavior, Irwin, Inc., U.S.A., 1984., str. 346.

Novak, M. Uloga konflikata u poslovanju i organizaciji poduzeća, Ekonomski pregled, 44 (5-6), Informator, Zagreb, 1993, str. 347. Gordon, J. R. *Organizational Behavior, a diagnostic approach*, Prentice Hall, New Jersey, 1998.; Hodge, B. J., Anthony, W. P. Organization Theory, 3. izdanje, Boston, MA: Allyn & Bacon Inc, 1988., str. 563.; Sikavica, P., Novak, M. Poslovna organizacija, Treće izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.640.

¹⁷ Pondy, L. R. Reflections on Organizational Conflict, Journal of Organizational Change Management, Vol. 2, 1989., str. 94.

¹⁸ Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D.: Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, 1992., str. 209.- 252.

¹⁹ Ibidem, str. 212.

²⁰ Pondy, L. R.: Organizational Conflict: Concept and Models, Administrative Science Quarterly, sep. 1967., Vol. 12, Issue 2, str. 296-320.

strukturu, bio previše primamljiv i utješan da bi se osporavao daljnjim znanstvenim istraživanjima.²¹

U Pondyjevom konfliktnom modelu iz 1967. organizacija je predstavljena kao *kooperativni sustav* s jasno definiranim ciljevima i svrhom postojanja, u kojem je suradnja povremeno narušena konfliktima. Konflikti su tada objašnjeni kao neizbježni procesi koji povremeno izviru iz različitih ciljeva, želje za autonomijom ili natjecanja za nedovoljnim resursima, a ukoliko se na vrijeme dijagnosticiraju i kontroliraju, mogu biti funkcionalni i pozitivni. Ono što Louis R. Pondy smatra fundamentalnom pogreškom jest prikaz organizacije kao *kooperativnog sustava* u kojem se povremeno događaju konflikti zbog čega se nikad ne postiže savršena harmonija međuljudskih odnosa. Ako se organizacija shvaća kao *kooperativni sustav* konflikt se u takvom sustavu nužno tumači kao nekakav defekt i ometanje suradnje, iako je prihvaćena njegova neizbježnost i moguća funkcionalnost. Od menadžera se u takvom kooperativnom sustavu zahtijevaju vještine praćenja faznog razvoja sukoba, dijagnosticiranja uzroka, određivanja aktera te kontroliranja konflikta da bi se spriječila eskalacija u agresivnija ponašanja. Menadžer je predstavljen kao "dirigent" što je prema autoru daleko od istine.

Nova, alternativna interpretacija za koju se L. R. Pondy odlučuje je organizacija u kojoj je suradnja povremena, a konflikti su stalno prisutna organizacijska pojava. Stoga bi realnije bilo prikazati model koji opisuje dinamiku epizode suradnje koja se povremeno pojavljuje u neprestano konfliktnom odnosu (ili odnosima).

Prema autorovom alternativnom modelu, konflikt se ne shvaća samo funkcionalnom već i krucijalnom organizacijskom pojavom.²² Zašto? Neki znanstvenici, a posebno se tu ističe Karl Weick²³, zastupaju tezu da organizacija funkcionira unutar suprotnosti: izlaganja riziku i izbjegavanja rizika; kreativnosti i efikasnosti. Kad konflikata ne bi bilo, jedan od ovih ekstrema postao bi dominantan. Konflikt igra ključnu ulogu u balansiranju suprotstavljenih tendencija i očuvanju raznolikosti koja je neminovna za organizacijsko postojanje i prilagodbu okolini.

Svrha kreiranja novog modela, koji je Pondy nazvao *konfliktnim sustavom*, nije u pružanju mjerljivih varijabli i mogućnosti za praktična istraživanja, već usmjeravanje pažnje na prethodno neprepoznate fenomene i promjenu mišljenja o procesu organizacijskih konflikata.

Kako danas upravljati konfliktnim procesima?

Iz sadašnje perspektive, prema kojoj su konflikti učestali i važni segmenti organizacijskog ponašanja, Pondyjevo je prvotno razmatranje konfliktnog procesa doista zastarjelo, ali ne i fundamentalno pogrešno, već predstavlja vrlo kvalitetnu osnovu za suvremena znanstvena proučavanja koja bi se trebala uzdići iznad postavljenih temelja. Menadžment organizacijskih konflikata usmjeren na pojedinačne konfliktne tijekove i

²¹ Pondy, L. R.: Reflections on Organizational Conflict, Journal of Organizational Change Management, Vol. 2, 1989., str. 96.

²² Pondy suprotstavljenu refleksiju naziva alternativnim modelom pa se nameće pitanje je li ispravno mišljenje i interpretaciju, nešto što nije mjerljivo i istraženo, nazivati modelom? Alternativni model jedino u smislu suprotstavljanja konfliktnom modelu iz 1967., kada ga je također samoinicijativno prozvao modelom i to je bilo općeprihvaćeno. Premda autor u članku kaže da bi alternativni model trebalo detaljnije doraditi i razviti te da mu nije cilj postaviti teoretski model koji je moguće istražiti, već je njegova svrha skretanja pažnje na prethodno neprepoznate fenomene i procese te promijeni način razmišljanja.

²³ Pondy, L. R. Reflections on Organizational Conflict, Journal of Organizational Change Management, Vol. 2, 1989., str. 97.

uglavnom interpersonalne ili intergrupne konflikte u poduzeću, u okvirima suvremene organizacijske dinamike, ne može biti uspješan.

Alternativa takvom *conflict managementu* je holistička, makroperspektiva koju predlaže M. A. Rahim²⁴ te zaključuje: «Ono što je suvremenim organizacijama potrebno je menadžment konflikta, a ne konfliktna rezolucija. Menadžment konflikta ne sugerira redukciju, eliminiranje i vremensko ograničavanje konflikata, već podrazumijeva kreiranje makroorganizacijske strategije koje će svesti na minimum negativne učinke konflikata i ojačati njihove konstruktivne funkcije te tako pridonijeti organizacijskom učenju i organizacijskoj uspješnosti.» Stoga je prema istoimenom autoru srž uspješnog upravljanja konfliktnim procesima makroorganizacijska strategija koja:

a) Svodi na minimum afektivne konflikte u organizaciji. Afektivni konflikti pojavljuju se zbog različitih i oprečnih osjećaja u komunikaciji.²⁵ Takve međusobne nekompatibilnosti rezultiraju tenzijama, ljutnjom, neprijateljskim raspoloženjem, nepovjerenjem, frustracijom, osjećajem ugroženosti i strahom. Ove će negativne emocije ometati kognitivne funkcije, obradu i razmjenu složenih informacija. Kad je unutar grupe prisutan afektivni konflikt, članovi će ulagati velike količine svoje potencijalno radne energije u pokušaje ignoriranja ili rješavanja sukoba, što ih svakako odvlači od obavljanja poslovnih obaveza i umanjuje grupne performance.

b) Potiče i održava umjerenu količinu kognitivnih konflikata. Kognitivne konflikte uzrokuje neslaganje članova grupe o određenom sadržaju poslovnog zadatka koji zajedno izvršavaju (razlike u gledištima, idejama, mišljenjima), što je vrlo često izvor kreativnih različitosti koje su poduzećima prijeko potrebne. Ukoliko je riječ o složenim poslovnim zadacima i problemima koji se ne rješavaju rutinski, smatra se da kognitivni konflikt može poboljšati individualne i grupne performance jer umjerena količina konfliktnih rasprava može bitno doprinijeti grupnoj kreativnosti i razumijevanju različitih stavova. Prijeđe li se granica optimalne razine konflikata, česte rasprave i manjak konsenzusa usporavat će aktivnosti te otežavati poslovnu produktivnost. S druge strane, radi li se o poslovnim zadacima koji se obavljaju rutinski, tu ne postoji optimalna količina konflikata jer će svaki umanjiti efikasnost procesiranja informacija.

c) Omogućuje izbor i uporabu odgovarajućih pristupa upravljanja konfliktima. Postoji nekoliko temeljnih orijentacija, odnosno načina upravljanja organizacijskim konfliktima koje se analiziraju i diferenciraju na temelju odnosa dimenzija kooperativnosti i asertivnosti: *kompeticija, suradnja, kompromis, izbjegavanje i prilagođavanje*.²⁶ Navedeni su načini upravljanja konfliktima u menadžmentu općeprihvaćeni i spominju se u gotovo cjelokupnoj literaturi koja tretira konflikte.²⁷ Nužno je da se svi zaposleni, unutar koncepcije

²⁴ Rahim, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, 2002., p. 206-235.

²⁵ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i dr. *Leksikon menedžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001., str.14.

²⁶ Robbins, S. P. *Organizational Behavior – concepts, controversies, applications*, seventh edition, Prentice-Hall, Inc., 1995., str. 511., a prema: Thomas, K. *Conflict and Negotiation Processes in Organizations* in M. D. Dunette ed., *Handbook of Industrial and organizational Psychology*, New York, 1992., p. 668.

²⁷ Vidi npr.: Robbins, S. P. *Organizational Behavior-concepts, models, controversies, applications*, seventh edition, Prentice Hall, Inc., 1995., str. 511.; Gordon, J. R. *Organizational Behavior-a diagnostic approach*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998., str. 281.; Bahtijarević-Šiber, F. *Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima*, *Računovodstvo i financije*, br. 5, Zagreb, str. 62.; Sikavica, P., Novak, M. *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993., str. 647.

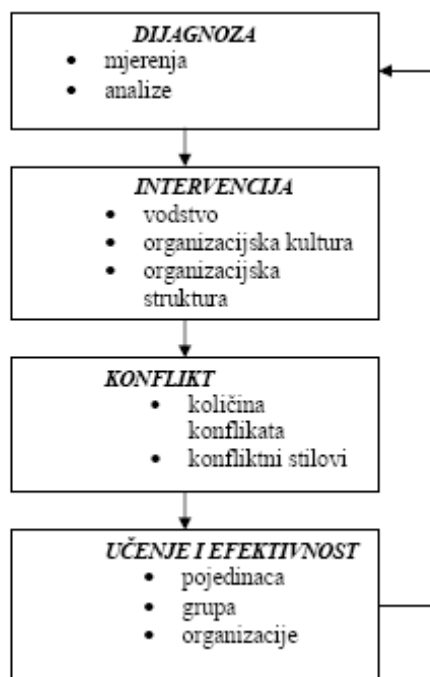
Neki ih autori nazivaju pristupima i strategijama upravljanja konfliktima (primjerice: Sikavica, P., Novak, M. *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993., str. 647.; Bahtijarević-Šiber, F. *Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima*, *Računovodstvo i financije*, br. 5, Zagreb, str. 62.; Dunham, R. B. *Organizational Behavior*, Irwin, Inc., 1984., U.S.A., 347.str.), ali primjetno je da ih većina autora naziva stilovima ili načinima rješavanja konflikata što smatramo prihvatljivijim. Primjerice Rahim M. A. koristi termin „*Styles of Handling Conflicts*“ (Rahim, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict, str. 28., str.

- organizacije

organizacijskog učenja i učenja kroz poslovna iskustva (engl. *learning at work* ili *on-the-job-experience*) kontinuirano educiraju da bi mogli samostalno i u različitim situacijama rješavati interpersonalne konflikte na najefikasniji način. Pojedinci mogu uspješno rješavati konflikte ukoliko su upoznati s učincima različitih stilova rješavanja sukoba, te umiju odabrati stil upravljanja konfliktom koji će u konkretnoj situaciji biti najučinkovitiji.²⁸ Robbins i Hunsaker smatraju da će pojedinci uspješno upravljati sukobom nakon što su, prije svega, odredili za njih karakterističan i uobičajen stil upravljanja sukobom te procijenili koliko ih sputava ili pridonosi rješavanju konkretnog sukoba. Potom je važno razlučiti važne od nevažnih sukoba, evaluirati suprotstavljenu stranu, odrediti uzrok sukoba i u konačnici odabrati najbolju opciju, odnosno način rješavanja.²⁹

Proces upravljanja organizacijskim konfliktima koji zadovoljava kriterije makro organizacijskog pristupa prikazuje slika 5.

Slika 5
PROCES UPRAVLJANJA KONFLIKTOM



Izvor: Rahim, M. A. *Toward a theory of managing organizational conflict*, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 3, 2002., str. 222.

Dijagnoza - Prvi korak u procesu upravljanja konfliktima je dijagnoza uzroka i učinaka svih vrsta konflikata u organizaciji. Opsežno dijagnosticiranje omogućuju *mjerjenja*:

221.); Robbins S. P. naziva ih „Conflict-Handling Intentions“ (Robbins, S. P. *Organizational Behavior-concepts, models, controversies, applications*, seventh edition, Prentice Hall, Inc., 1995., str. 511.) Gordon, J. R. kaže da su to „interpersonal techniques“, „styles to deal with conflict“ ili „at least five behaviors for dealing with conflict“ (Gordon, J. R. *Organizational Behavior-a diagnostic approach*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998., str. 281.)

²⁸ Robbins, S. P., Hunsaker, P. L. *Training in Interpersonal Skills – TIPS for Managing People at Work*, 4th edition, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, Inc., str. 320.

²⁹ Ibidem, str. 318-321.

a) količine afektivnih i kognitivnih konflikata u organizaciji (utvrđivanje je li njihovo pojavljivanje nedovoljno, umjereno ili prečesto);

b) podataka o strategijama kojima članovi organizacije rješavaju interpersonalne, intragrupne i intergrupne konflikte (misli se na pet popularnih mogućih stilova postupanja u konfliktnoj situaciji - kompeticija, suradnja, kompromis, izbjegavanje ili prilagođavanje);

c) traženje uzroka za a) i b) te

d) stupnja individualnog, grupnog i organizacijskog učenja i uspješnosti.³⁰

Analizom dobivenih rezultata menadžeri, kojima je preokupacija menadžment konflikta, i eventualno angažirani vanjski stručni suradnici doći će do zaključka o tome je li potrebna bilo kakva intervencija u organizaciji.

Za razliku od Pondyjevog prvotnog pristupa konfliktu, gdje se on restrukturira na razvojne etape i na taj način dijagnosticira i kontrolira, ovdje je pažnja usmjerena na cjelokupnu konfliktnu masu, na ukupnu pojavnost konflikata u organizaciji, što je dovoljno za procjenu je li potrebna intervencija menadžera. Ovakav pogled na organizacijske konflikte vrlo je sličan sekundarnom Pondyjevom mišljenju da je bolje prikazivati strukturu "epizoda suradnje" u organizaciji jer su konflikti uobičajene i svakodnevne organizacijske pojave te je nemoguće pratiti njihove pojedinačne epizode.

Intervencija - Ukoliko se utvrdi da je u organizaciji prisutna prevelika količina afektivnih konflikata, nedovoljno ili previše kognitivnih konflikata, te da pojedinci nisu dovoljno uspješni u rješavanju konflikata, potrebna je intervencija.

Prema Rahimu su dva moguća tipa intervencije:

1. Procesni pristup usmjeren je na promjenu količine afektivnih i kognitivnih konflikata u poduzeću i edukaciju članova organizacije o pravilnom izboru načina rješavanja konflikata u različitim situacijama. Procesni pristup često podrazumijeva promjenu vodstva i organizacijske kulture. Karakteristike vodstva koje je prikladno za ovakvu intervenciju, prema Rahimu, pronalaze se u pojmu *transformacijsko vodstvo*. Transformacijsko vodstvo inovativno je, inspirativno i usmjereno na provođenje organizacijskih promjena, organizacijski napredak i razvoj.³¹ Sposobno je motivirati zaposlene da prepoznaju vlastite sposobnosti i poboljšaju individualne performanse. U jednom je istraživanju identificirano šest načela ponašanja transformacijskog vodstva³²: sposobnost oblikovanja jasne i privlačne vizije, služenje kao primjer i model podređenima, poticanje na prihvaćanje grupnih ciljeva, veća očekivanja od zaposlenih (težnja za povećanjem individualnih i grupnih performansi), pružanje individualne podrške te sposobnost intelektualne stimulacije (poticanje na kreativno, kritičko i inovativno razmišljanje i rješavanje problema). Autentičnog transformacijskog vođu karakteriziraju visoki moralni i etički standardi koje nastoji prenijeti u obrasce ponašanja podređenih. Srž njegovog vođenja drugima je

³⁰ Za mjerenja afektivnih i kognitivnih konflikata na interpersonalnoj, intragrupnoj i intergrupnoj razini može se koristiti instrument razvijen kod Jehna (Jehn, K.A. Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict., International Journal of Conflict Management, 5, 223-238.).

Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) može se upotrijebiti za mjerenja upotrebe različitih stilova upravljanja organizacijskim konfliktima (Rahim, M. A. A measure of styles of handling interpersonal conflict, Academy of Management Journal, 26, str. 368-376.)

³¹ Prema: Tucker, B. A., Russel, R. F. The Influence of Transformational Leader, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 10, No. 4, 2004.

³² Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, D. N., Backhouse, C. J. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective, IMechE, Vol. 220, 2006., str. 942. Prema: Podsakoff, P. i dr. Transformational leaders behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviours, Leadership Q, 1, 1990.

modeliranje strateške vizije i inspiriranje zaposlenih da teže njenom ostvarenju.³³ Organizacijska kultura koja će konfliktima omogućiti da budu funkcionalan segment organizacijske dinamike podržava : eksperimentiranje, poduzimanje rizika, otvorenost, različitost mišljenja te raspodjelu informacija i znanja na svim organizacijskim razinama. Pojedinci se tada potiču na preuzimanje odgovornosti za svoje pogreške i limite, a prakticira se, simbolički rečeno, učenje uz *mrkvu*, a ne *štap*. Takvim pristupom pogreške se ne sankcioniraju dokle god doprinose učenju i iskustvu, a prepoznaju se i nagrađuju individualni doprinosi, pozitivna ponašanja i dobro obavljene aktivnosti.

- 2. Strukturalni pristup** odnosi se na poboljšanja u organizacijskoj strukturi koja će omogućiti uspješniju provedbu organizacijskog učenja, veću fleksibilnost i kvalitetniju prilagodbu okruženju. Ovaj je pristup usmjeren na umanjivanje razloga za pojavu afektivnih konflikata te održavanje umjerene razine kognitivnih konflikata prilikom obavljanja poslovnih zadataka (koji nisu rutinski). Strukturalni pristup koji opisuje Rahim podudara se s pojmom engl. *learning structure*³⁴ odnosno kreiranjem fleksibilne organizacijske strukture koja je temelj za permanentno učenje i usavršavanje pojedinaca.

Učenje i efektivnost - Kad Rahim navodi kriterije koje uspješan menadžment konflikata mora zadovoljiti, na prvom je mjestu kriterij organizacijskog učenja i učinkovitosti.³⁵ Prema autoru, menadžment konflikata uspješan je tek ukoliko rezultira organizacijskim učenjem jer se očekuje da će ono omogućiti dugoročnu organizacijsku efektivnost.³⁶ S tim ciljem, proces upravljanja konfliktima treba biti dizajniran tako da ohrabruje kritičko i inovativno razmišljanje prilikom dijagnosticiranja problema kao i prilikom intervencije.³⁷ Zaposlenima u organizaciji mora se omogućiti učenje različitih stilova upravljanja interpersonalnim konfliktima da bi ih oni samostalno i efektivno primjenjivali u raznolikim konfliktnim

³³ Prema: Bahtijarević - Šiber, F., Sikavica, P. i dr. Leksikon menadžmenta, Masmedija, Zagreb, 2001., str. 600.

³⁴ U takvoj je organizacijskoj strukturi rad organiziran u timove (preferira se organska organizacija) koje čine specijalizirani pojedinci. Ujedno su svi educirani za obavljanje poslovnih zadataka svojih timskih kolega te su, u slučaju potrebe, sposobni zamijeniti jedan drugoga. Članovi tima kontinuirano uče i od potrošača, što im omogućuje prilagodbu njihovim potrebama i željama. Timovi raspolažu sa značajnim autoritetom u odlučivanju što ovu strukturu čini izrazito fleksibilnom. Prema: Örtenblad, A. The learning organization, towards an integrated model, The Learning Organization, Vol. 11, No.2, 2004., str. 134.

³⁵ Rahim, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 3, 2002., str. 209.

³⁶ Organizacijsko učenje (Izv.Organizational learning, OL) tumači se na tri različita načina. Znanstvenici koji su priklonjeni tradicionalnom „starom“ pristupu organizacijskom učenju smatraju da su pojedinci agenti organizacije koji uče i potom znanje koje posjeduju transferiraju u organizacijsku memoriju. Organizacijska je memorija, zapravo, skup rutina, pravila i procedura, organizacijske kulture i dokumentacije. Tako znanje postoji u pojedincima, ali i izvan njih. Sljedeći stupanj tumačenja OL-a: pojedinci su entiteti koji uče, a transfer znanja moguć je jedino među pojedincima, nema organizacijske memorije niti ikakvog oblika pohrane znanja. Stvara se organizacijska klima koja olakšava i omogućuje pojedincima da se individualno usavršavaju i uče, a menadžer je više coach, a manje direktor. Pojedinci su se poistovijetili s organizacijskom vizijom i osjećaju pripadnost organizacijskoj cjelini što ih usmjerava u stjecanju znanja. „Novo“ teorijsko tumačenje OL-a: Znanje je promjenjivo i nikako ne može biti pohranjeno unutar organizacijske memorije. To kao pojam ne postoji. Znanje je ipak unutar pojedinaca, ali pojedinci su dio kolektiva koji se unapređuje njihovim individualnim učenjem. Ako uče pojedinci koji čine organizaciju, uči i organizacija koja tako postaje entitet učenja. Znanje je situacijski proces - u svakoj novoj situaciji informacija ima novi značaj. Prema: Örtenblad, A. Organizational learning and learning organization, The Learning Organization, Volume 8, 3, 2001., str. 12.

Pod organizacijskim učenjem autorice se priklanjaju tumačenju da su pojedinci ti koji uče i posjeduju znanje te kroz razne organizacijske „mehanizme“ i načine uporabe stečenog znanja unaprijeđuju organizaciju. Tako se organizacija mijenja, odnosno uči.

³⁷ Rahim, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict, str. 209.

situacijama. U kontekstu upravljanja organizacijskim konfliktima posebno je važan *double-loop*³⁸ tip organizacijskog učenja jer podrazumijeva kognitivne i bihevioralne promjene, odnosno primjenu novih saznanja koja će omogućiti prihvaćanje novih načina razmišljanja, ponašanja i rješavanja problema. S druge strane, uspješno upravljanje konfliktima na makro-organizacijskoj razini poboljšat će proces organizacijskog učenja i učinkovitosti, što će povoljno utjecati na procese dijagnosticiranja i interveniranja u novim konfliktnim situacijama (kružni tijek prikazan je na slici 5). Čini se da je ovaj procesni tijek permanentan upravo zato što stjecanje individualnog, a time i organizacijskog znanja, nikad ne prestaje.

Iako je organizacijsko učenje proces uz koji se uglavnom vežu pozitivne konotacije, autori kritičnih studija pripisuju mu i negativne attribute.³⁹ Ističu da je koncept organizacijskog učenja ponekad vrlo zahtjevan, što može loše utjecati na privatni život pojedinaca i obavljanje ostalih životnih uloga, na to da se neki pojedinci ne osjećaju ugodno u fleksibilnim organizacijskim strukturama u kojima se traži viša razina njihove participacije, te na prevelik utjecaj menadžmenta na proces učenja jer su menadžeri ti koji usmjeravaju pojedince na sadržaje koje trebaju usvajati i sl.⁴⁰

Zaključak

Unatoč neizbježnosti i korisnosti, konflikti se još uvijek interpretiraju kao izvanredni događaji koji se na površini odnosa očituju u obliku negativnih emocija i različitih manifestacija te posljedica koje ostavljaju. Kad se konflikt manifestirao, tu su stilovi i strategije menadžmenta za pronalaženje rješenja sukoba, a ako se ne postigne prikladno rješenje, konflikt tinja i prijeteći u latentnom obliku do nove konfliktno epizode. U samokritičnom osvrtu Luis R. Pondy, autor koji se smatra klasikom konfliktne teorije, iznosi mišljenje da je takav pristup konfliktima u suvremenoj organizacijskoj dinamici neprimjeren.

Priklonivši se takvoj tezi, u smjeru Pondyjevog savjeta, tražimo suvremeniji pristup neizbježnoj *konfliktnoj masi* koja je prisutna u organizacijskom funkcioniranju. Najprihvatljivijim se čini *makrostrateški pristup* menadžmenta konflikta koji ne teži rezoluciji konflikata, već iskorištavanju njihovih pozitivnih učinaka. Takav pristup podrazumijeva: redukciju afektivnih konflikata, održavanje umjerene razine kognitivnih konflikata u području rješavanja poslovnih zadataka koji nisu rutinskog karaktera te osposobljavanje zaposlenih za primjenu i prilagodbu različitih načina upravljanja konfliktima u različitim situacijama. U procesu upravljanja konfliktima važno je oblikovanje učeće organizacije unutar koje će zaposleni biti spremni za primjenu novih saznanja koja će omogućiti prihvaćanje novih načina razmišljanja, ponašanja i rješavanja problema.

S obzirom na to da se i u konceptu organizacijskog učenja naziru mogući uzroci nastajanja konflikata, nameće se potreba za znanstvenim istraživanjima koja bi egzaktno utvrdila utjecaj organizacijskog učenja na uspješnost menadžmenta konflikta i tako empirijski ocijenila Rahimov predstavljeni proces upravljanja konfliktima.

LITERATURA

³⁸ Ibidem, str. 212.; Örtenblad, A. The learning organization, towards an integrated model, The Learning Organization, Vol. 11, No.2, 2004. pp. 129-144, str. 134.

³⁹ Ibidem, str. 87-100.

⁴⁰ Primjerice, Stephens (1994.) zaključuje da pojedinci ponekad postaju previše zaokupljeni učenjem na poslu jer osjećaju da su im u suprotnom ugrožena radna mjesta. Coopey (1995., 1996.) tvrdi da se od zaposlenih očekuje preuzimanje veće razine odgovornosti za probleme tvrtke (veći osjećaj pripadanja organizacijskoj zajednici), što može ugroziti obiteljsko funkcioniranje i sl. Vidi: Örtenblad, A.: Organizational learning: a radical perspective, op.cit., str. 95)

- Bahtijarević-Šiber, F. (1993.) Upravljanje organizacijskim konfliktima, Informator, 4072, Zagreb.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1993.) Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima, Računovodstvo i financije, 5, Zagreb.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i dr. (2001.) Leksikon menadžmenta, Masmedija, Zagreb.
- Brajša, P. (1996.) Umijeće svadanja, C.A.S.H., Pula.
- Carrell, M. R., Jennings, D. F., Heavrin, C. (1997.) Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey.
- Dunham, R. B. (1984.) Organizational Behavior, Irwin Inc., U.S.A.
- Gordon, J. R. (1998.) Organizational Behavior – a diagnostic approach, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Greenberg, J. (1996.) Managing Behavior in Organizations, Prentice-Hall Inc., U.S.A.
- Handžeković, M. i dr. (1991.) Poslovni rječnik, Masmedija, Zagreb.
- Ivancevich, J. M. (1996.) Organizational Behavior and Management, Irwin Inc., U.S.A.
- Jamali, D., Khoury, G., Sahyoun, H. (2006.) From bureaucratic organizations to learning organizations- An evolutionary roadmap, *The Learning Organization*, 13 (4): 337-352.
- Jehn, K.A.; Mannix, E.A. (2001.) The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, 44 (2): 238-251.
- Kolb, M.D., Putnam, L. L. (1992.) The multiple faces of conflict in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 13: 311-324.
- Kraitner, R.; Kinecki, A., (1992), *Organizational Behavior*, Irwin, U.S.A.
- Lane, H. W.; Di Stefano, J. J. (1992.) *International Management Behavior*, PWS-Kent, Boston, U.S.A.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D. (1992.) Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis, *Journal of Organizational Behavior*, 13: 209-242.
- Lipičnik, B. (1998.) Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management), *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, D. N., Backhouse, C.J. (2006.) Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective, *IMECHE*, Vol. 220.
- Morrill, C., Thomas, C. K. (1992.) Organizational Conflict Management as Disputing Process; The Problem of Social Escalation, *Human Communication Research*, 18 (3): 400-428.
- Možina, S. (ožujak 2008.) Participativno reševanje konfliktov v organizaciji, www.delavska-participacija.cdu/clanki/doc.
- Nahavandi, A.; Malekzadeh, A. R. (1998.) *Organizational Behavior – the person-organisation fit*, Prentice Hall, New Jersey.
- Nikolić, V. (2001.) *Konflikti u organizaciji*, Ekonomski Fakultet Zagreb, Zagreb.
- Novak, M. (1993.) Uloga konflikata u poslovanju i organizaciji poduzeća, *Ekonomski pregled*, Zagreb, 44 (5-6): 337-357.
- Örtenblad, A. (2001.) Organizational learning and learning organization, *The Learning Organization*, 8 (3): 125-133.

- Örtenblad, A. (2004.) Organizational learning: a radical perspective, *International Journal of Management Reviews*, 4 (1): 87-100.
- Örtenblad, A. (2004.) The learning organization, towards an integrated model, *The Learning Organization*, 11(2): 129-144.
- Pondy, L. R. (1967.) Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, 12 : 296-320.
- Pondy, L. R., (1989), Reflections on Organizational Conflict, *Journal of Organizational Change Management*, 2: 94-99.
- Rahim, M. A. (2002.) Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3): 206-235.
- Reuver, R. (2006.) The influence of organizational power on conflict dynamics, *Personnel Review*, 35 (5): 590-603.
- Robbins, S. P. (1993.) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb.
- Robbins, S. P. (1995.) Organizational Behavior – concepts, controversies, applications, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Robbins, S. P.; Hunsaker, P. L. (2006.) Training in Interpersonal Skills – TIPS for Managing People at Work, 4th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, Inc.
- Sikavica, P.; Novak, M. (1993.) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
- Tucker, B. A., Russel, R. F. (2004.) The Influence of Transformational Leader, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4): 103-111.
- Wagner III, J. A.; Hollenbeck, J. R. (1998.) Organizational Behavior- securing competitive advantage, Prentice Hall, New Jersey.

MENADŽMENT KONFLIKTA: RAZMATRANJE TEORETSKE PARADIGME I MAKROSTRATEŠKOG PRISTUPA

SAŽETAK

Razumijevanje organizacijskih konflikata prošlo je put od isključivo negativnog poimanja sukoba kao ozbiljne prijetnje menadžmentu, koja umanjuje njegov autoritet i otkriva menadžerske slabosti, do radikalne promjene teoretskih stavova, uvjetovane velikim socijalnim, ekonomskim, kulturološkim i komunikacijskim promjenama u društvu. Sukob se danas prihvaća kao neizbježna organizacijska pojava te se smatra da funkcionalni konflikti sa svojim pozitivnim učincima povećavaju inventivnost, kreativnost i u konačnici konkurentnost poduzeća. S obzirom na takvu ulogu sukoba u organizacijskoj dinamici, ne čudi Pondyjeva samokritičan osvrt u kojem ističe da je nemoguće organizaciju shvaćati kao kooperativan sustav u kojem je suradnja povremeno prekinuta konfliktnim procesima, već je realnije prikazivati faze epizoda suradnje u permanentno konfliktnom okruženju negoli faze konfliktnog procesa. Unatoč objavljenoj samokritici, Pondyjevo je poimanje konfliktnih procesa, čiji se razvoj odvija kroz nekoliko razvojnih faza, i dalje općeprisutno u literaturi.

U smjeru Pondyjeve kritike najprikladnijom alternativom čini se pristup konfliktnim procesima M. A. Rahima. On smatra da menadžment konflikata usmjeren na pojedinačne konfliktne tijekove i uglavnom interpersonalne ili intergrupne konflikte u poduzeću, u okvirima suvremene organizacijske dinamike, ne može biti uspješan. Osnova je uspješnog upravljanja konfliktnim procesima makroorganizacijska strategija uz koju se svode na minimum afektivni konflikti u organizaciji, potiče i održava umjerena količina kognitivnih konflikata te omogućuje izbor i uporaba odgovarajućih pristupa menadžmentu konflikta. Takva će strategija doprinijeti organizacijskom učenju i cjelokupnoj organizacijskoj uspješnosti. Iako Rahim ističe organizacijsko učenje kao ključan proces za efikasan menadžment konflikta i organizacijsku uspješnost, postoje kritične studije koje organizacijskom učenju pripisuju i neke negativne attribute. Stoga bi bilo uputno empirijski istražiti utjecaj organizacijskog učenja na menadžment konflikta, a potom također i predstavljeni način menadžmenta konfliktnim procesima A. M. Rahima, te je ovo preporuka za daljnja istraživanja.

JEL: M1, M10, M12

Ključne riječi: *konfliktni proces, menadžment konflikta, makrostrateški pristup, organizacijsko učenje.*