



UTICAJ KOMUNIKACIJE NA REŠAVANJE KONFLIKATA U ORGANIZACIJI
THE IMPACT OF COMMUNICATION ON CONFLICT RESOLUTION IN THE
ORGANISATION

Milica Bekvalac, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO

Kratak sadržaj – Cilj rada je ispitati uticaj komunikacije zasnovane na poverenju na konstruktivno rešavanje konflikata. Analiza se zasniva na utvrđivanju prirode pristupanja rešavanja konflikata i na koji način komunikacija zasnovana na poverenju doprinosi konstruktivnom rešavanju konflikata. Kakav uticaj ima međusobno poverenje na rešavanje konflikata u organizaciji? Da li rešavanje zavisi od stepena razvijenosti komunikacije zasnovane na poverenju u organizaciji? Istraživanje je sprovedeno tokom februara meseca 2020. godine i u njemu je učestvovao 71 ispitanik. Dobijene informacije su obrađene u statističkom programu IBM SPSS. Rezultati ukazuju da postoji određena statistički značajna razlika u povezanosti međusobnog poverenja i rešavanja konflikata između zaposlenih, dok ne postoji statistički značajna razlika između stepena razvijenosti komunikacije na rešavanje konflikata u organizaciji.

Ključne reči: Komunikacija, međusobno poverenje, konflikti, rešavanje konflikata.

Abstract – The aim of this paper is to examine the impact of trust-based communication on constructive conflict resolution. The analysis is based on determining the nature of the conflict resolution approach and how trust-based communication contributes to constructive conflict resolution. What impact does mutual trust have on resolving conflicts in an organization? Does the resolution depend on the degree of development of communication based on trust in the organization? The research was conducted in February 2020, and 71 respondents participated in it. Obtained information was processed in the statistical program IBM SPSS. The results indicate that there is some statistically significant difference in the relationship between mutual trust and conflict resolution between employees, while there is no statistically significant difference between the degree of development of communication to resolve conflicts in the organization.

Keywords: Communication, mutual trust, conflicts, conflict resolution.

1. UVOD

Sposobnost komuniciranja je od vitalnog značaja za preživljavanje svih živih vrsta, kako čoveka, tako i životinja i biljaka.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Ivana Katić, van. prof.

Tokom vremena, različiti društveni faktori i potrebe naroda uslovile su napredak komunikacije. Od antičke Grčke gde se retorika veoma poštovala, Rima, preko srednjeg veka, pa sve do danas, komunikacija se odlikuje veštom upotrebom jezika. Komunikacione veštine se nalaze pod uticajem kulture u kojoj se čovek socijalizuje. Na njih snažno utiču ljudske vrednosti, verovanja i stavovi. Rečenica „sto ljudi, sto čudi” ukazuje na činjenicu da su svi ljudi različiti, te je neminovno da se pojave konflikti u međuljudskim odnosima, a ti konflikti sa sobom nose brojne izazove.

Komunikologija, kao nauka o komunikaciji identifikovala je različite principe i tehnike koji sprečavaju konflikte da postanu nasilni ili da u bilo kom smislu naškode konfliktnim stranama i njihovom odnosu. Neki od ovih principa i tehnika su preventivni, a neki kurativni, odnosno tu su da poprave kanale komunikacije i povrate dobre odnose.

Kada postoji podela ili sukob, teži se njenom vraćanju u prvobitno stanje ili premošćavanju tih prepreka. Ljudi teže osećanju negativnosti pri pomisli na konflikt i sukobljavanja bilo kakve vrste ne podnose najbolje, te konflikt nastavlja da bude jedan od najvećih izazova savremenog doba, a javlja se usled dubokih podela društva koje se prenose u interpersonalne odnose.

2. KOMUNIKACIJA

Reč komunikacija nastala je od latinske reči *communicare*, što znači komunicirati, deliti, saopštiti i nešto zajedničko. Komunikacija predstavlja jedan dinamičan fenomen gde se smenjuju procesi prenošenja i prevođenja poruka od izvora do primaoca. U poslovnom kontekstu, interna komunikacija predstavlja proces komunikacije između zaposlenih u organizaciji, sa ciljem izgrađivanja i održavanja čvrstih odnosa koji će pozitivno uticati na organizaciju i njeno poslovanje.

Prenošenje informacija od jedne do druge strane je važan proces koji ih povezuje, kako bi se postigao zajednički cilj, a to je razumevanje.

Komunikacija je vid interakcije i može biti interpersonalna – između dve osobe, intrapersonalna – između sebe, sa samim sobom, kao vid razmišljanja i refleksije, grupna ili masovna – komunikacija pojedinca ili grupe sa grupom ili masom. Komunikaciju između ljudi možemo svesti na dva načina prenošenja poruka, a to je putem reči ili bez korišćenja reči. Odnosno, na verbalnu i neverbalnu komunikaciju.

Pored verbalne, možemo staviti i pisanu, kao vrstu komunikacije gde se takođe koriste reči, ali pisanim putem. Ona predstavlja prenošenje ideje od osobe do

osobe, a ne samo puku razmenu rečenica. Potrebno je da ljudi selektuju informacije na osnovu svojih ličnih potreba, mogućnosti i želja, ali i mogućnosti druge strane, koja tu informaciju prima, kako ne bi došlo do grešaka u tumačenju.

Proces komunikacije deluje jednostavno, međutim, u praksi retko biva tako. Postoji veliki broj različitih prepreka u komunikaciji, koje otežavaju (buka) neometani tok, ali to ne znači da se komunikacija ne može vežbati. Na neke ometajuće faktore, odnosno buku u komunikaciji, može se uticati, dok na neke ne može. Ovo je veština koja se može naučiti i dalje usavršavati kako bi olakšala interakciju između ljudi i podigla kvalitet života na neki viši nivo. Do prepreka dolazi zbog značenja informacija koje su nisu zajedničke za sve kulture, iako nije nemoguće da se pojave i kod značenja informacija koje jesu zajedničke za sve kulture.

3. MEDUSOBNO POVERENJE

Reč poverenje dolazi od glagola verovati. Verovanje nije znanje o stvarima ili ljudima, već je samo naša pretpostavka ili uverenje o njima. Kada je neko (ili nešto) opravdao naše ranije ukazano poverenje, tada je dostojan poverenja ili verodostojan. U svakodnevnom komunikacijama ljudi se trude da im poverujemo, da budu uverljivi [1]. Poverenje se sastoji od spremnosti za otkrivanje Vaše ranjivosti prema drugoj osobi čije ponašanje ne možete kontrolisati, u situaciji u kojoj Vaše potencijalne koristi su mnogo manje nego potencijalni gubici, ako druga osoba iskoristi Vašu ranjivost [2].

Poverenje je esencijalni lubrikant za neku i za sve društvene aktivnosti, dopuštajući ljudima da rade i žive zajedno bez stvaranja nepotrebnih nervoza i konflikata tokom pregovaranja [3]. U današnjim uslovima, nije dovoljno imati dobar proizvod ili uslugu. Kako bi se to uopšte postiglo, potrebno je usmeriti pažnju na interne odnose unutar kompanije.

Posvetiti se međuljudskim odnosima, komunikaciji između kolega i postojanju ili odsustvu poverenja. Poverenje na poslu označava stepen u kome su zaposleni spremni da veruju u dobre namere drugih ljudi i da imaju poverenje u reči i akcije drugih ljudi. Isti autori ističu da je opšte prihvaćeno mišljenje da je poverenje između individua i grupa u preduzeću veoma važno za dugoročnu stabilnost organizacije i dobrobit njenih članova [4]. Organizaciono poverenje se prema autoru Mišri razvrstava u četiri dimenzije, a čine ih:

- 1) kompetencije,
- 2) otvorenost i poštenje,
- 3) briga za zaposlene,
- 4) pouzdanost.

Poverenje između zaposlenih i rukovodilaca kompanije važno je za dugoročnu stabilnost i napredak same organizacije. Gubitak ili nedostatak poverenja utiče na performanse zaposlenih. Ljudi ne žele da budu okruženi nepoštenim osobama koje će ih iskoristiti prvom prilikom.

4. KONFLIKTI

Stvaranje harmoničnog ranog okruženja je od vitalnog značaja za maksimalno iskorišćenje zaposlenih. Izbegavanjem napetosti na radnom mestu, obezbeđivanjem otvorenih i transparentnih komunikacionih linija, kao i

brzim rešavanjem problema koji se javljaju, postavlja se temelj za uspešno i produktivno timsko okruženje. Kada se naiđe na prepreku, potrebno je tražiti rešenja, odnosno načine da se premosti ta prepreka, a za međuljudske odnose, najefikasniji način premošćavanja prepreka jeste komunikacija.

Prvi korak koji treba načiniti u toku komunikacije jeste da se konfliktne, odnosno sukobljene strane sastanu i uoče problem. Potrebno je da se međusobno saslušaju, iako bi možda bilo lakše da se ignorišu. Na taj način, pristupa se postepenom rešavanju konflikta. Reč konflikt potiče od latinske reči *conflictus*, što znači sukobiti se, sudariti se. Sinonim je za neslaganje ili sukob.

Konflikt predstavlja sukob dve ili više strana, a konfliktna situacija je opšti naziv za suprotstavljene tendencije. Potrebno je napraviti ravnotežu između razlika u mišljenju i postupcima, kako bi broj konflikata bio što manji. U međuljudskim odnosima, konflikt ima značajnu ulogu.

Pri kontaktu dve strane (pojedinci, grupe, organizacije), svaka od strana pokušava da ostvari sopstvene ciljeve, a neminovno je da se neki od tih ciljeva ne podudaraju, te njihov odnos postaje problematičan. Do konflikta dolazi kada jedna strana shvati da druga negativno utiče na nju ili na nešto do čega joj je stalo.

Konflikt je svakodnevna pojava u ljudskoj interakciji, te se često vrše različiti eksperimenti i istraživanja, kako bi se što bolje razumeli [5]. Kako konflikti ne bi zaista bili nešto negativno, potrebno je komunicirati u svakodnevnom situacijama koje izazivaju konflikt, kako bi došli do rešenja.

5. REŠAVANJE KONFLIKATA U MEDUSOBNOJ KOMUNIKACIJI

U međusobnim odnosima (intimne veze, prijateljske, rodbinske, poslovne) nedostatak razumevanja za potrebe druge strane dovodi do udaljavanja, rasprava ili raskida. Ukoliko su konfliktne strane spremne na dijalog pun uzajamnog razumevanja, otvaraju se putevi ka kreativnom rešavanju problema i unapređivanju međusobnog odnosa. Konflikti pokreću snažne emocije i često se dešava da osećanja jedne (ili obe) od sukobljenih strana budu povređena.

Kada se konfliktom upravlja na loš, nezdrav način, može dovesti do nepopravljivog prekida u odnosima, ogorčenosti ili raskida. Sa druge strane, ukoliko se dobro upravlja, povećava se uzajamno razumevanje i jačaju se odnosi. Kan i Rut [6] navode četiri ključne veštine za rešavanje konflikata:

- 1) Brzo oslobađanje stresa.
- 2) Prepoznavanje i upravljanje sopstvenim emocijama.
- 3) Unapređivanje neverbalnih komunikacionih veština.
- 4) Humor.

Upravljanje konfliktima, kao i njihovo rešavanje zahteva određeni stepen zrelosti, samokontrole i empatije. Stiven [7] navodi tri psihološka procesa koji se simultano javljaju, a mogu uticati na rešavanje konflikata. To su afektivni, kognitivni procesi i bihevioralni procesi.

Neuspešnom rešavanju konflikata doprinose i zablude da smo uvek u pravu, nesposobnost za empatiju, neiskustvo, netolerancija, egocentrizam, nisko samopoštovanje.

6. ISTRAŽIVANJE

6.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja rada je teorijska i empirijska analiza uzročnih relacija između komunikacije zasnovane na međusobnom poverenju i rešavanja konflikata u organizaciji.

Konflikti postoje u poslovnom svetu, kao i privatnom i predstavljaju posledicu interakcije između dve ili više osoba. Uzrokuju ih tenzije unutar organizacije, koje nastaju na svim nivoima, između kolega, nadređenih i podređenih, sa klijentima ili poslovnim partnerima [8]. Organizaciono poverenje uključuje očekivanja zaposlenih o korporativnim odnosima i ponašanju, podrazumevajući organizacionu podršku zaposlenima kroz izgradnju i održavanje poštenih i iskrenih odnosa. Organizaciono poverenje je više od akumulacije pojedinačnih poverenja na određenom nivou odnosa [9].

6.2. Problem istraživanja

Problem istraživanja odnosi se na otkrivanje značaja komunikacije zasnovane na poverenju, kakav uticaj ima na rešavanje konflikata u organizaciji.

Problem ovog istraživanja može se predstaviti pitanjem: Da li postoji povezanost između rešavanja konflikata i komunikacije zasnovane na poverenju, uzimajući u obzir sociodemografske varijable: pol i dužinu staža?

6.3. Cilj istraživanja

Osnovni cilj istraživanja jeste ispitivanje uticaja komunikacije zasnovane na poverenju na konstruktivno rešavanje konflikata.

Zadaci istraživanja su ispitivanje da li osobe ženskog pola frekventnije pristupaju rešavanju konflikata, da li godine staža utiču na izbegavanje, zatim da li pol zaposlenih u organizaciji ima uticaja na stepen razvoja komunikacije zasnovane na poverenju, kao i da li godine staža utiču na komunikaciju zasnovanu na poverenju.

6.4. Hipoteze istraživanja

Za istraživanje određene su dve opšte hipoteze:

OH1: Rešavanje konflikata zavisi od stepena razvijenosti komunikacije zasnovane na poverenju u organizaciji.

OH2: Međusobno poverenje utiče na rešavanje konflikata u organizaciji.

Posebne hipoteze istraživanja su sledeće:

H1.1.: Osobe ženskog pola češće pristupaju rešavanju konflikata.

H1.2.: Zaposleni sa manje godina staža su skloniji izbegavanju konflikata i konfliktnih situacija.

H2.1.: Stepen komunikacije je niži između osoba muškog i ženskog pola.

H2.2.: Godine staža ne utiču na povećan stepen komunikacije zasnovane na poverenju.

6.5. Instrumenti istraživanja

Za potrebe istraživanja komunikacije zasnovane na poverenju korišćeno je nekoliko kombinovanih i adaptiranih upitnika [10], a to su:

- Upitnik za ispitivanje Interne komunikacije u organizaciji kao izmenjen i prilagođen upitnik Daunsa i Hejzena iz 1977. godine.
- Upitnik za merenje Poverenja u organizaciji autora Zafrira i Dolana.
- Upitnik za Opšte poverenje u organizaciji autora Hafa i Kelija.

Upitnik se sastoji od 44 tvrdnje, u formi sedmostepene skale Likertovog tipa, pri čemu ponuđeni odgovori predstavljaju nivo slaganja sa datom tvrdnjom.

Za potrebe istraživanja rešavanja konflikata primenjen je upitnik autora Rijavec i Miljković [11].

Prva dimenzija se sastoji od 3 pitanja sa ponuđenim odgovorima, zatim sledi 6 tvrdnji za drugu dimenziju u formi petostepene skale Likertovog tipa, i nakon toga još 8 tvrdnji u formi petostepene skale Likertovog tipa za treću dimenziju.

6.6. Uzorak i izvođenje istraživanja

Uzorak je činio 71 ispitanik. Uzorak su činile osobe oba pola, različite duže radnog odnosa, različitih starosti i na različitim radnim mestima. Istraživanje je sprovedeno tokom februara meseca 2020. godine u Novom Sadu. Upitnici su distribuirani putem Interneta, pomoću Google Forms alata.

Uputstvo za popunjavanje upitnika, objašnjenje svrhe istraživanja, kao i garantovana anonimnost zaposlenih i organizacije bilo je naznačeno na samom početku upitnika. Ispitanicima je bilo potrebno oko deset minuta za popunjavanje ovog upitnika.

6.7. Statistička obrada podataka

Podaci su analizirani uz pomoć programa IBM SPSS.

7. DISKUSIJA REZULTATA

Ispitivanje **prve opšte hipoteze (OH1)** koja ispituje da li rešavanje konflikata zavisi od stepena razvijenosti komunikacije zasnovane na poverenju u organizaciji, izvršena je analizom Pirsonov Hi kvadrat test u programu IBM SPSS, pri čemu su povezanost nije potvrđena. Rezultati ukazuju na to da ne postoji značajan uticaj pola ili dužine staža zaposlenih na to kako će pristupiti rešavanju konflikata ($p=0.799$, $p=7.852$, kod posebnih hipoteza 1.1. i 1.2.).

Ispitivanje **druge opšte hipoteze (OH2)** koja ispituje da li postoji statistički značajna povezanost između međusobnog poverenje i rešavanja konflikata u organizaciji, izvršena je analizom Pirsonov Hi kvadrat test u programu IBM SPSS. Utvrđeno je da su pronađene određene statistički značajne razlike u povezanosti međusobnog poverenja i rešavanja konflikata između zaposlenih, što ukazuje na to da je druga opšta hipoteza delimično potvrđena ($p=7.464$, $p=5.885$, kod posebnih hipoteza 3 i 4). Rezultat potvrđuje treću hipotezu, koja se odnosi na različit stepen komunikacije zasnovane na poverenju između polova.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H1.1.)** koja ispituje da li postoji statistički značajna povezanost između češćeg pristupanja rešavanju konflikata i ženskog pola izvršena je analizom Pirsonov Hi kvadrat test u programu IBM SPSS. Nije utvrđena statistički značajna razlika na nivou $p<0.05$ između rešavanja konflikata i pola, te se hipoteza odbacuje. S obzirom na mali broj stavki u skali, vrednost alfe se može smatrati zadovoljavajućom, iako je Asymp. Sig. = 0.671. Kao i kod opšte hipoteze, za ovu posebnu nije pronađena značajna zavisnost kada je reč o učestalosti ženskog pola u pristupanju rešavanja konflikata.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H1.2.)** koja ispituje da li postoji statistička značajnost u pretpostavci da su zaposleni sa manje godina staža skloniji izbegavanju konflikata i konfliktnih situacija, izvršena je analizom Pirsonov Hi kvadrat test u programu IBM SPSS. Rezultati

pokazuju da ni ova hipoteza nije potvrđena. Pirsonovim χ^2 testom nije potvrđena statistička zavisnost na nivou $p < 0.05$, te se ova hipoteza odbacuje. Takođe, kao i za prvu hipotezu, Asymp. Sig. = 0.448 se može smatrati zadovoljavajućim, jer i u ovom slučaju postoji relativno mali broj stavki skale.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H2.1.)** koja ispituje da li postoji statistički značajna povezanost između stepena komunikacije zasnovane na poverenju i različitog pola, odnosno da li je taj stepen niži između osoba muškog i ženskog pola, izvršena je analizom Pirsonov Hi kvadrat test u programu IBM SPSS. Ova hipoteza je potvrđena rezultatom dobijenim Pirsonovim χ^2 testom, gde je potvrđena statistička značajnost na nivou $p < 0.05$, gde je Asymp. Sig. = 0.024. Ova hipoteza se smatra prihvatljivom, a podeljena je na nizak, umeren i visok stepen komunikacije zasnovane na poverenju, a zatim ukrštena sa ženskim i muškim polom. Iako je istraživanje vršeno na relativnom malom uzorku, rezultat je pokazao da je poverenje u kompaniji na višem stepenu između istih polova, odnosno, da je niži između različitih polova. Kroz ovu hipotezu ispitano je zadovoljstvo zaposlenih, interesovanje za posao koji obavljaju, kao i komunikacija i saradnja sa kolegama i nadređenima.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H4)** koja ispituje da li godine staža ne utiču na povećan stepen komunikacije zasnovanu na poverenju, izvršena je analizom Pirsonov Hi kvadrat test u programu IBM SPSS. Ova hipoteza, kao i prve dve posebne hipoteze, nije potvrđena. Analizom rezultata dobijenih Pirsonovim χ^2 testom, utvrđeno je da nije potvrđena statistička značajnost $p < 0.05$, odnosno Asymp. Sig. = 0.660, što znači da se hipoteza odbacuje. Rezultat analize ukazuje na to da ne postoji značajna povezanost između godina staža i njihovog uticaja na komunikaciju zasnovanu na poverenju.

Na osnovu rezultata istraživanja, može se zaključiti da je tema osetljiva u smislu da se od ispitanika traži samoprocena osećanja i mišljenja, pored realnih situacija.

8. ZAKLJUČAK

Društvenim razvojem, uporedo se razvijala i komunikacija. Definisani su procesi komunikacije koji se sastoje od izvora, poruke i primaoca. Razrađena je struktura komunikacije, koja se sastoji od nekoliko faza prema kojima razgovor treba da teče. Komunikacija je prošla dug put razvoja, ali to ne znači da se sada nalazi na svom kraju. Iako je jezik evoluirao – primenjuje se komunikacija licem u lice, pisana, neverbalna, komunikacija putem različitih medija, ljudska inventivnost napreduje svakim danom i polako prevazilazi granice prostora i vremena. S obzirom da komunikacija predstavlja dinamičan i živ proces, ne čudi kada se pojavi neslaganje u stavovima, te dolazi do konflikta.

Kao i komunikacija, i konflikt predstavlja dinamičan proces, koji se sastoji od nekoliko vrsta, nivoa i utvrđene strukture. Rešavanje konflikata najčešće rezultira time da kada strane reše problem, očekuju da se ne pojavi nikada više. Međutim, to nije realno.

Konflikti se stalno javljaju, i javljaće se, dokle god je ljudi i različitih mišljenja. Zato upravljanje konfliktima predstavlja veštinu od krucijalne važnosti, kako bi se osposobili za traženje alternativnih načina bavljenja konfliktom, uključujući i suočavanje i izbegavanje, zajedno.

9. LITERATURA

- [1] Katić, I., Ivanišević, A., Grubić Nešić, L., & Penezić, N. (2017). Effects of Sociodemographic Characteristics and Personality Traits on Career Development. *The International Journal of Aging and Human Development*, DOI: 10.1177/0091415017743008, 0(0) 1–16, Article first published online: November 24, 2017, ISSN: 0091-4150, Online ISSN: 1541-3535 Volume: 87 issue: 2, page(s): 201-216
- [2] Kolarić, B. Zavisnost nivoa poverenja zaposlenih od forme organizacione strukture. *Škola biznisa: Naučnostručni časopis*. UDC 65.014:331.105.2-057.16. 005.94. 132-140.
- [3] Kolarić, B. Zavisnost nivoa poverenja zaposlenih od forme organizacione strukture. *Škola biznisa: Naučnostručni časopis*. UDC 65.014:331.105.2-057.16. 005.94. 132-140.
- [4] Cook, J., Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- [5] Andevski, M. (2008). *Umetnost komuniciranja*. Novi Sad: Cekom books.
- [6] Cahn, D. D., Ruth, A. A. (2014). *Managing conflict through communication*. Pearson Education Inc.
- [7] Stephan, W.G. (2008). Psychological and communication processes associated with intergroup conflict resolution. *Small Group Research* 39, 1, 28-41.
- [8] Rabar, I. (2015). *Konflikt kao dio interne komunikacije*. Specijalistički diplomski stručni rad. Politehnika Pula.
- [9] Nešić, A. (2019). Razvoj modela interne komunikacije zasnovane na poverenju. Doktorska disertacija. Univerzitet u Novom Sadu. Fakultet tehničkih nauka.
- [10] Nešić, A. (2019). Razvoj modela interne komunikacije zasnovane na poverenju. Doktorska disertacija. Univerzitet u Novom Sadu. Fakultet tehničkih nauka.
- [11] Sabolčec, M. (2019). Utjecaj konflikta na interpersonalnu komunikaciju u poslovanju. Diplomski rad. Sveučilišni centar Varaždin.

Kratka biografija:



Milica Bekvalac rođena je u Novom Sadu 1994. god. Diplomске studije završila je na Filozofskom fakultetu u Novom Sadu i stekla zvanje Diplomirani pedagog. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta – Menadžment ljudskih resursa odbranila je 2020. god.

kontakt: bek994@gmail.com