



**Aco Momčilović**, diplomirani psiholog, Executive MBA na COTRUGLI Business School. Trenutno radi u internacionalnoj kompaniji u odjelu Ljudskih Resursa. Član je udruga YES Croatia i MBA Croatia. Povremeni je gostujući predavač na fakultetima ekonomskog usmjerenja sa temama Ljudskih Resursa, Korporativne Kulture i Pregovaranja.



**Andrijana Mušura**, diplomirani psiholog, predavač na kolegijima Socijalna psihologija, Ponašanje potrošača i Organizacijsko ponašanje na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa. Na Filozofskom fakultetu u Zagrebu završava doktorski studij psihologije iz područja Bihevioralne ekonomije. Redovno piše za Poslovni dnevnik.

## Kultura suradnje i konflikta u organizacijama

Aco Momčilović, Andrijana Mušura

Jedan od modela Korporativne kulture, koji proizlazi iz adaptivne teorije kulture (Kotter i Haskett, 1992) govori o tri osnovne vrste kulture koje organizacija može imati:

1. *Pasivno/Defenzivna kultura*, koja u sebi sadrži norme i ponašanja - Odobrenja, Konvencionalnosti, Ovisnosti i Izbjegavanja
2. *Agresivno/Defenzivna kultura*, koja sadrži očekivane norme i ponašanja - Suprotstavljanja, Moći, Natjecanja i Perfekcionizma
3. *Konstruktivna kultura* koja sadrži očekivane norme i ponašanja - Postignuća, Samoaktualizacije, Humanizma i Suradnje

Zbog čega je važno odrediti korporativnu kulturu? Poznavanje kulture kompanije jako je bitno već prilikom zapošljavanja. Istraživanja su pokazala da su osobe zaposlene prema usklađenosti sa kulturom kompanije mnogo uspješniji nego oni koji su izabrani prema kriterijima vezanim samo uz posao.

Jedno istraživanje koje je koristilo *Lyfe Style Inventory* koji mjeri gore navedene vrste korporativne kulture je pokazalo jasne razlike između 10% najefikasnijih i 10% najmanje efikasnih zaposlenika. Najbolji zaposlenici po spomenutom kriteriju su imali dominantnu Konstruktivnu kulturu, dok je kod najmanje efikasnih zaposlenika prevladavala kombinacija Agresivne i Pasivne kulture.

Osim na individualnoj razini, zabilježene su i razlike na razini kompanija. Kotter i Haskett (1992.) su napravili istraživanje, kako navode u svojoj knjizi *Corporate Culture & Performance*, sa 207 kompanija i usporedili ih prema više kriterija uspješnosti s obzirom na vrstu korporativne kulture. Uspoređujući prihode, dobili su da su kompanije sa Konstruktivnom kulturom četiri puta uspješnije od onih sa nekom vrstom Defenzivne kulture. Ako se gledala cijena dionica, "Konstruktivne"

kompanije su bile čak 12 puta uspješnije, tj. Postizale višu cijenu dionica. Najveća razlika je bila uočljiva prema kriteriju profita gdje se omjer mjerio u stotinama u koristi kompanija sa Konstruktivnom kulturom.

Prema idealnim normama i ponašanjima koje bi zaposlenici trebali imati i učiti novopridošle zaposlenike su: postavljanje izazovnih ali realističnih ciljeva, stvaranje planova kako ih ostvariti i to željeti svom snagom; uživati u poslu, razvijati se i preuzimati nove interesantne dužnosti, biti spreman na pomoć, konstruktivan i otvoren prema tuđim idejama; prijateljski, kooperativan i osjetljiv prema zadovoljstvu svoga tima, i ostalih timova u organizaciji.

Konstruktivni tip kulture je vidljiv u okruženjima koja cijene i nagrađuju kvalitetu ispred kvantitete i kreativnost ispred konformnosti. Vjeruje se da suradnja vodi do boljih rezultata nego natjecanje, a efikasnost se mjeri na globalnom nivou a ne na nivou malih odjela. Postoji dualni fokus, kratkoročni na financijske rezultate, a dugoročni na razvoj ljudi, strategiju i tržišni udjel koji će osigurati još više uspjeha u budućnosti. U njoj ljudi balansiraju između očekivanja da misle neovisno i preuzimaju inicijativu i očekivanja da rade prema dogovoru i dijele moć.

*Pasivno/Defenzivna* kultura je bila uspješna u prošlosti kada je postojala potreba za konzistentnim, pouzdanim i uvijek istim proizvodima, zbog relativno stabilnog okruženja konkurencije i tehnologije, ali danas onemogućuje brzo reagiranje na promjene u potrebama kupaca ili konkurencije ili novih tehnoloških dostignuća. Navedena kultura je česta u "zaštićenim" organizacijama, kao što su državne ustanove, ili one koje imaju monopol. Nedostatak konkurencije i uvjerenje da ne mogu izgubiti svoje potrošače često vodi do želje da zadrže status quo nego da traže nove prilike i poboljšanja. Zaposlenici u njima rade što se od njih traži i izbjegavaju bilo kakvu vrstu konflikta.

Pravila, procedure i naredbe se slušaju bez pitanja, poslovi su vrlo usko definirani a nadzor konstantan. Česte su posljedice nerazriješeni konflikti i fluktuacija ljudi, te nisko zadovoljstvo i motivacija.

*Agresivno/Defenzivna* kultura proizlazi iz potrebe za sigurnošću, i za razliku od Pasivne koja je sumjerena na ljude (i izbjegavanje njihovih konflikata) ona je usmjerena na zadatke. Zaposlenici im pristupaju agresivno, sa ciljem da zaštite svoj status. Zbog toga su ljudi potaknuti da održavaju izgled kompetentnosti i superiornosti i onda kada nemaju potrebne vještine ili iskustvo. Oni koji priznaju nedostatke i traže pomoć su percipirani kao slabi, a opći naglasak je na konfrontaciji, natjecanju i kritici. Nalazimo je u organizacijama sa brzim ritmom gdje se mora misliti i donositi brze odluke na svakodnevnoj bazi. Dobar primjer je IT sektor sa jakom konkurencijom i kratkim proizvodnim ciklusom, ili vojska i hitne službe.

Učinci organizacijske kulture na produktivnost kompanije ne ovise samo o jačini kulture ili individualnih elemenata unutar te kulture, već o kombinaciji i različitom ponderiranju komponenata kulture. Jedan od takvih komponenti svakako je konflikt. Pogled na konflikt i samim time njegova definicija mijenjao se kroz nekoliko pristupa.

Tradicionalni pristup 1930-ih i 1940-ih na konflikt je gledao kao na nešto negativno i destruktivno što svakako treba izbjegavati. Humanistički pristup do 1970-ih prihvatio je konflikt kao prirodan i neizbježan u svakoj organizaciji i ne mora nužno biti negativan. Današnji, interakcijski pristup konfliktu zagovara poticanje minimalne razine konflikta u svakoj organizaciji kako bi se potakla kreativnost, opstanak i samokritičnost grupe koja bi inače zapala u statičnost i nesposobnost. Tu je iznimno važno navesti koje vrste konflikta postoje te koji je to konflikt koji je u svojoj biti funkcionalan i poželjan u organizaciji. Paradoks o tome da li je konflikt dobar ili loš komplicira se podjelom na nekoliko vrsti konflikata kao i načinom upravljanja konfliktima.

Prema literaturi, razlikujemo tri vrste konflikta – oko zadatka (sadržaj, ciljevi rada), oko procesa (način rada) i oko odnosa. Istraživanja pokazuju kako je konflikt oko odnosa gotovo uvijek destruktivan i disfunkcionalan jer se odvija na razini međusobnih osobina ličnosti i stavova što onemogućava međusobno razumijevanje i samim time izvršavanje

zadatka. S druge strane, umjerene razine konflikta oko zadatka i procesa nisu disfunkcionalne i vode prema većoj produktivnosti rezultirajući sa većim brojem alternativa prije odluke. Funkcionalne konflikte treba poticati i njima upravljati dok disfunkcionalne konflikte treba onemogućavati i razrješavati. Do problema može doći kada se potiče funkcionalni konflikt a grupa nije spremna adekvatno se nositi sa konfliktom oko zadatka ili procesa. Tada dolazi do konflikta na osobnoj razini, koji je disfunkcionalan, te u priču dolazi stil upravljanja konfliktima.

Fokusiranje na aktivnost, poticanje kreativnosti i otvorene komunikacije te vrednovanje individualnih različitosti doprinosi poticanju funkcionalnog konflikta. Kako bi se kultura organizacije uspješno nosila sa konfliktom, mora ga prvo prihvatiti kao nužnim, znati ga prepoznati i upravljati njime na način kojim će doprinijeti učinkovitosti.

Rezultati istraživanja ukazuju na brojne pozitivne ishode funkcionalnih konflikata. Među njima su sprječavanje grupne zaslijepljenosti i utjecaj na produktivnost. Grupna zaslijepljenost javlja se u vrlo kohezivnim grupama kada prijeti opasnost od donošenja loših odluka zbog snažnog pritiska konformiranju mišljenju grupe i čuvanju pozitivne atmosfere. Poznati primjeri loših odluka uslijed grupne zaslijepljenosti svakako su napad američkih vojnika na *Zaljev svinja* 1961. i pad američke letjelice *Challenger* 1986. U oba slučaja pritisak za konformiranjem je nadvladao sumnje pojedinih članova u ispravnost odluke i spriječio ih da progovore o potencijalnim problemima i posljedicama donesene odluke. Konflikt u grupama dovodi do preispitivanja statusa quo, potiče razvoj novih ideja, preispitivanje te povećava vjerojatnost da će grupa reagirati na promjene.

U vezi konflikta i povećane produktivnosti leži nekoliko dokaza istraživanja. U usporedbi odluka koje su donijeli pojedinci,

odluke koje donosi grupa sa visokom razinom konflikta rezultira znatno većom produktivnošću. S time je povezana i veća sklonost grupnoj polarizaciji što znači da je grupa u stanju donositi rizičnije odluke. Nadalje, pokazalo se kako su heterogene i manje kompatibilne grupe učinkovitije upravo zbog različitosti koja rezultira uvijek prisutnom razinom intelektualnog konflikta. To dovodi do povećane kreativnosti, inovativnosti i bolje kvalitete odluka.

Tamna strana konflikta, ukoliko se on ne kontrolira, rezultira raspadanjem grupe uslijed međusobnog neslaganja članova. To uključuje pogoršanje komunikacije, smanjenje kohezivnosti i prevladavanjem osobnih sukoba nad ciljevima grupe. Procjenjuje se da je 2/3 svih problema vezanih uz radnu učinkovitost povezano sa disfunkcionalnim konfliktima na radnom mjestu.

Mnoge kompanije su savladale poticanje funkcionalnih konflikata na način da organiziraju kaotične sastanke pune napetosti i međusobnog ometanja kako bi se stvorila klima kreativnosti i stimulirale kreativne ideje. Prilikom grupnog odlučivanja, stvara se klima slobode kritiziranja vođa i nadređenih, nagrađuju se pojedinci koji stvaraju konflikt a kažnjavaju se pojedinci koji izbjegavaju konflikt.

Dok se konflikte treba kontrolirati, suradnju definitivno treba poticati. Kroz povijest nalazimo jako interesantnih primjera kako je suradnja srušila mnoge granice i postigla jako dobre rezultate. Još početkom 20. stoljeća navodi se primjer suradnje policijskih odjela Sjeverne i Južne Irske, i to u trenucima velike političke napetosti, gdje su samo rijetki kanali komunikacije radili a na većini područja bi se suradnja smatrala izdajom. Policije sa obje strane su uspjele ostvariti kontakte, razviti suradnju i raditi na pomirenju, iz potrebe da olakšaju i omoguće mnoge vitalne procese. Jedan od korisnih dogovora koje su održali je bio o izručivanju kriminalaca koji su počinili zločine na jednoj strani, a onda se nadali spasu prebjegom na drugu stranu. Naravno, motivi za suradnju mogu biti mnogi. Pokazalo se da je ponekad od želje za rješavanje nekoga problema bolji facilitator suradnje želja za reduciranjem rizika, osiguravanje financijskih sredstava ili borba sa konkurencijom i osnaživanje svoje pozicije. Industrijska kultura u transportu kontejnera u Nizozemskoj je upravo poticala na kooperaciju najviše u segmentima koji su

bili povezani sa posljednjim faktorima. Nadalje psihološka istraživanja (*Wong i Hong, 2005*) pokazuju da realizacija ideje o suradnji ovisi i o kontekstualnim faktorima koji mogu pojačati kulturalne norme, dakle ovisno o tome trebamo li surađivati sa prijateljima ili sa strancima, i potaknuti aktiviranje viših ciljeva (maksimizacija zajedničkog profita) te očekivanja o suradnji. Vodile su se i zanimljive debate o tome koliko religija utječe na mogućnost suradnje, ali rezultati sugeriraju da puno veću prevagu imaju politika, ekonomski faktori i sama volja za suradnju (*O'Rourke, 2007*).

U realnosti su situacije i odnosi složeni i uključuju brojne faktore koje nije uvijek moguće u potpunosti predvidjeti. Ipak, opstanak "najjačih" prema Darwinu uključuje sposobnost suradnje i improvizacije. Mi bismo tome dodali vještinu razvijanja i upravljanja konfliktima u smjeru konstruktivne suradnje. Organizacije koje kroz svoje kulture to uspiju razviti i usvojiti zasigurno će postići nadprosječnu sposobnost preživljavanja, bez obzira na kontekst u kojem budu funkcionirale.