

Прегледни рад  
УДК 005.5:159.944  
DOI 10.7251/SVR2224167D

## МОЋ, КОНФЛИКТИ, СУКОБИ И СТРЕС У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Младен Достанић<sup>1</sup>

**Апстракт:** Менаџери у свим организацијама путем коришћења менаџерских и лидерских способности утичу на друге људе како би они сарађивали и доприносили остваривању циљева у организацији. Менаџмент је везан за људе у смислу да функционише с људима и преко људи да би се остварио резултат. Организација представља формалну групу људи које повезује један или више циљева. Њу чине људи, средства, правила дјеловања као и контроле у обављању задатака. Основна компонента сваке људске организације је моћ, то је потенцијал, енергија и способност за остварење утицаја. Моћ је ресурс који људски ресурси имају и, као таква, моћ представља оружје у рукама носиоца моћи. Организацију у савременим условима карактеришу сталне промјене, а процес промјена у организацији увјек проузрокује конфликте. Конфликти могу представљати претњу, али исто тако могу бити и подстицај за промјене и унапређење рада у организацији. У организацији су увјек присутни различити циљеви и интереси, а та различитост, као и промјена циљева може бити узрок сукоба и конфликта унутар организације. Повод за сукоб лежи у различитим потребама, мотивима, жељама и интересима сукобљених страна. Као посљедица сталних, учесталих и све већих промјена и потреба рјешавања проблема у организацији јавља се стрес. Стрес се проучава у организацијском контексту и укључује физичке, психолошке и организацијске елементе.

**Кључне ријечи:** *организација, моћ, конфликт, сукоб, стрес и људски ресурси.*

### УВОД

Организација је врло организован систем, њени процеси повезани су са комуникацијом и информацијама. Један од основних инструмената у организацији јесте планирање захтјева унапред и разматрање начина на који се они могу испунити. Свака организација у свом свакодневном раду и испуњавању постављених циљева очекује од својих запослених да буду посвећени организацији и

---

<sup>1</sup> Независni univerzitet Banja Luka, e-mail: mladen.dostanic@fbzbl.net

њеном успјеху. У процесу рада и пословања организација све више уводи тимски рад и тимове који уносе велики број промјена у организацији, мјењају њен изглед и особине. Искуства тимског рада доприносе афирмисању улоге, знања, вјештина појединаца и стварање позитивне климе и добрих међуљудских односа међу запосленима. То указује на потребу да менаџер посједује знања, вјештине и способности да препозна и разумије људско понашање. Све функције менаџера потенцирају људску страну организације, у смислу разумјевања понашања организације, комуникације и мотивације. Када неки људи у организацији утичу на понашања других, на њихове ставове и активности онда ти људи имају одговарајућу моћ. Најчешћи разлози за рад човјека лежи у тежњи за влашћу на другим људима коју им рад омогућава и пружа.

У организацији су увијек присутни различити циљеви и интереси, а та различитост, као и промјена циљева може бити узрок сукоба и конфликта унутар организације. Конфликти имају различите узроке, а различит је и облик, па и оштрина њиховог испољавања. Од начина управљања конфликтом и њиховог рјешавања зависи и укупна дјелатност организације као и реализација зацртаних циљева и планова у организацији. Неки сукоби своје узроке имају у природи саме организације, њезиној структури, док су неки други условљени искључиво људском природом, односно карактеристиком личности неке особе.

Менаџери су веома често изложени стресу у организацији. Стрес са којима се људи у организацији суочавају често се везује за проблематику конфликта на раду. Стрес је присутан и ако се ради превише или премало у односу на лично очекивање а посебно ако се ради под временским ограничењем. Ако су запослени задовољни, стабилни, добро интегрисани и афирмисани, могу на дуже стазе бити ослонац развоја и успјеха организације.

## ЛИДЕРСТВО И МОЋ

Организације чине оквир у коме људски ресурси остварују сопствене визије и циљеве. Оне представљају формалну групу људи које веже један или више циљева. Вриједности људи као што су моралне, креативне, радне ... најјасније се испољавају у организацијама. За познавање личности нарочито је важно знати како се понаша појединац кад се задовољењу његових мотива испријече различите сметње. Неке људе и мањи неуспјех у задовољавању

мотива обезхрабрује, и они покушавају да појачаним напором или новим начинима задовољења мотива постигну остварење постављених циљева. С обзиром да без људи нема ни организације, зато су људски ресурси најважнији дио организације и они имају пресудан значај за остваривање пројектованих циљева.

Да би неки скуп људи представљали организацију, између њих мора постојати подјела послова у обављању заједничких дјелатности, а сваки члан обавља дио посла према утврђеним правилима. Организацију чине људи, средства, правила дјеловања као и контроле у обављању дјелатности. Скуп процеса у којима се стварају услови за успјешно прилагођавање промјенама унутар организације и у њеном окружењу је лидерство. Лидер усмјерава, инспирише и координира понашање запослених, он прати промјене у окружењу и визијом инспирише људске ресурсе да дефинишу промјене унутар организације. Лидер не доказује своју моћ кажњавањем запослених, већ својим знањем, активностима и вјештинама рјешава конкретне задатке заједно са припадницима организације. Он свој углед не заснива на застрашивању запослених, он обликује визију, усмјерава, мотивише запослене и пројектује стратегију пословања и развоја организације.

Основна компонента сваке људске организације је моћ, то је потенцијал, енергија и способност за остварење утицаја. Бројни су примјери у којима моћ доприноси остваривању утицаја. Једно од најважнијих истраживања о моћи је оно које су провели French i Raven, давне 1959. године. У овом истраживању говори се о друштвеној моћи као односу оних који врше утицај и оних на које се врши утицај, која се црпи из пет извора моћи: *награда, принуда, легалност, референтност и стручност*.

Постоје различите дефиниције моћи, од којих издвајамо следеће:

- „способност да водимо рачуна о сопственим жељама“ ( М. Korda ),
- „вјероватноћа да актер у друштвеним односима буде у позицији да изнесе своје сопствено мишљење, упркос отпорима“ ( М. Weber ),
- „способност или капацитет утицаја на људе или процесе, најчешће путем контроле ресурса“ ( White I. Bednar ),
- „способност особе А да утиче на понашање особе Б, тако да се она понаша онако како се, иначе, не би понашала“ ( Robbins ),
- „могућност, потенцијал да се на друге утиче у служби добра или зла“ ( Blaine Lee ).

Са становишта организације, моћ се може дефинисати као способност појединаца у организацији да утичу једни на друге у међусобним односима и интеракцијама. Основне детерминанте сваке врсте моћи су:

- жеље, могућности и амбиције појединаца,
- утицај на друге и на окружење (Јовановић и Живковић, 2003).

Тежња за моћи обично укључује потребу за доминацијом, угледом, статусом или положајем. Људски ресурси код којих је потреба за моћи врло изражена настоје постати вође, а њихова комуникација са другим личностима обиљежава снажан и доминантан стил. Личности код којих је потреба за моћи врло изражена труде се да буду препознате унутар групе и траже начине како би их други уочили, у очитом труду да успоставе утицај. У савременим организацијама циљ већине запослених је да обезбиједи одређене предности, позиције и бенефиције које ће им омогућити да мирно проведу свој радни вијек. У пракси многих организација, моћ је кључна за остваривање дефинисаних циљева, како организације тако и појединаца.

Коришћење моћи подразумева да се из људских ресурса извуче оно најбоље и најквалитетније што могу својим радом да пруже. Моћ је ресурс који људски ресурси имају и, као таква, моћ представља оружје у рукама носиоца моћи. Носилац моћи располаже одређеним карактеристикама и личним особинама које одговарају одређеној врсти моћи, он мора да познаје редосљед активности и потеза које треба урадити у датој организацији. Моћ се може посматрати и као дио међусобних односа за које су заинтересовани и лидери и сљедбеници, односно, како лидери сарађују са сљедбеницима у остваривању и реализацији планираних циљева.

За моћ су потребни одређени ресурси и услови којима организација располаже. Међу њима су: знање, вјештине, личне особине, унутрашњи односи, информације, организациона култура и сл. У литератури постоје различите класификације моћи, а најчешће су:

В. Лее класификује сљедеће врсте моћи:

- моћ користи
- моћ принуде и
- моћ принципа (Lee, 1998).

Ј. Френдб и В. Равен истичу пет врста моћи:

- моћ награђивања,

- моћ присиле,
- легитимна моћ
- референтна моћ и
- експерска моћ (Frensb & Raven, 2000).

У свакој организацији формира се одређена структура моћи, менаџери су ти који контролишу структуру и распоред моћи. Позиције које појединци остварују у организационој структури одређују њихову моћ и по вертикалној и хоризонталној линији организације. Сваки од наведених извора моћи, у одређеној мјери, повећава способност лидера да утиче на ставове, вриједности и понашање сљедбеника.

## **КОНФЛИКТИ И СУКОБИ У ОРГАНИЗАЦИЈИ**

Полазећи од расположивих ресурса и потенцијала, менаџмент организације треба да настоји да се негативне особине појединаца неутралишу или макар минимизирају, а позитивне вриједности и расположиви квалитети и други потенцијали препознају, активирају и на прави начин усмјере. Све у намјери да се организациони циљеви остваре, а да се индивидуални циљеви не запоставе. У свему наведеном, учествују људски ресурси, тачније, запослени који својим знањем, искуством, вјештинама и међусобним односима утичу на резултате рада у организацији. Свака активност организације усмјерена је према одређеном циљу, а циљеви условљавају структуру и квалитет потребних ресурса.

Организација је врло организован систем, главне полуге организовања су планирање и контролисање извођења послова и задатака и остварење циљева, а тиме и понашање људских ресурса у организацији. Један од најтежих задатака који морају извршавати менаџери у склопу управљања људским ресурсима јесте рјешавање и управљање конфликтима. Организацију у савременим условима карактеришу сталне промјене, а процес промјена у организацији увијек проузрокује конфликте. Независно од врсте, квалитета и дубине промјена, оне се увијек рефлектују на запослене и њихове односе у организацији. Успјех организационих промјена зависиће од тога у којој мјери менаџмент организације познаје запослене, која знања и вјештине посједују запослени и које мјере је потребно предузети у односу на запослене да би се обезбједиле и прошириле нове могућности организације. На све промјене

запослени у организацији су веома осјетљиви, будући да оне увијек доносе промјене у појединачној и групној позицији и моћи као и организационе и међуљудске односе. Ако постоји унутрашња повезаност, узајамно повјерење и поштовање, што је карактеристика пожељне организационе културе, организација ужива у унутрашњем миру. Ако људи имају проблем са недостатком самопоштовања и слабог повјерења, они су оптерећени унутрашњим конфликтима и своју енергију троше борећи се са сопственим унутрашњим слабостима.

Проблеми са којима се суочавају организације приступајући свакој већој организационој промјени различите су врсте. Међу њима су нарочито изражени:

- одупирање и отпор свакој промјени, јер она представља „непознато“,
- страх од губитка личне позиције, моћи и утицаја и
- став и мишљење да је постојећи начин рада бољи и да га не треба мијењати (Јовановић и Живковић, 2003).

Подржавање промјена ће бити свестраније ако промјена омогући активно учешће појединаца у планирању и имплементацији промјена. Циљ је да се промјене прихвате као нешто што је позитивно и за појединца и за колектив. Познато је да се појединци и групе тешко одричу својих убјеђења, а поготово интереса, чак и када они озбиљно угрожавају интересе других. У контексту организационог понашања термин **конфликт** означава „процес у којем једна страна сматра да је нека друга страна предузела или намјерава да предузме, неку акцију која ће имати негативне посљедице по њене главне интересе“ (Grinberg & Baron, 1998).

У суштини, конфликти су сукоби међу људима. Ти сукоби настају из разлике интереса супростављених страна могу се манифестовати и као различите жеље, ставови, циљеви, погледи или мишљења. Конфликти, поред социјалне релације, имају и психолошко језгро које чине фрустрације основних потреба. Сваки човјек у свом настојању да оствари одређене циљеве наилази на препреке и сметње, оне присиљавају појединца да пажљиво оцјени задатак, да оцјени своје могућности, да тражи најпогоднији начин како ће га ријешити и да улаже максимални напор. Зато се може рећи да фрустрација представља услов за развијање различитих позитивних особина човјека.

У организацији су увијек присутни различити циљеви и интереси, а та различитост, као и промјена циљева може бити узрок сукоба и конфликта унутар организације. Лоши услови рада, нерјешени егзистенцијални проблеми запослених, ниска зарада, неадекватна подјела послова и други објективни чиниоци представљају сталну опасност од конфликта и сукобљавања у организацији. Имајући у виду специфичност радних колектива, неадекватан систем руковођења је најчешћи узрочник међусобних сукоба. Ауторитаран начин руковођења, стварање повлашћених и угрожених, и друге слабости у руковођењу, проузрокују потребу запослених за самопоштовањем и самоизражавањем. Такав начин руковођења је врло погодно тло за настанак конфликта. Конфликтна ситуација захтјева да менаџери морају створити предуслове за рјешавање конфликтних ситуација, уз елиминисање фактора који их појачавају. Успјешно понашање менаџера у конфликтним ситуацијама зависи од њиховог знања, искуства и вјештина. Од начина управљања сукобима зависи и успјех у организацији. Постоје одређена правила понашања менаџера како би се могле успјешно рјешавати конфликтне ситуације, а она су:

- не треба избјегавати рјешења конфликта, већ отворено разговарати у циљу сагледавања постојања различитих интереса,
- повремено уочавати конфликте како не би дошло до прекида комуникације,
- бити упоран и истрајати на изналажењу рјешења,
- ставити се у положај другог у конфликту и навести га да и он сагледа могућа рјешења,
- декомпоновати конфликт на више једноставнијих проблема и не рјешавати их све одједном већ поступно, један по један (Боројевић и Кошпић, 2015).

Рјешавање конфликта међу људима је врло тежак посао који захтијева знање, стрпљење и упорност, па се и поред свега често завршава само дјелимичним успјехом. Сваки тип сукоба и конфликта захтјева примјерен приступ и метод његовог превазилажења и рјешавања. Од приступа и начина рјешавања зависи да ли ће конфликт бити ријешен или одложен на краће или дуже вријеме. Да би се одабрао најповољнији начин управљања сукобима и конфликтима, потребно је познавати узроке сукоба, период када је сукоб настао и вријеме које стоји на располагању за рјешавање сукоба. Битни елементи сукоба су да су за сукоб потребне најмање

двје стране, да стране у сукобу могу бити појединци или групе и да су интереси сукобљених страна супростављени. Актери сукоба могу бити појединци, групе или цијеле организације.

Први корак у управљању сукобом је покушај избјегавања сукоба, уколико је то у створеној ситуацији могуће, а ако то није могуће, потребно је да учесници сукоба још једном размисле и преиспитају своје ставове и аргументе. Ако претходна активност није дала резултат, треба покушати аргументима утицати на учеснике да одустану од сукоба и листу спорних питања свести на разуман број како би се приближили рјешењу проблема. Стране у конфликту треба да нађу заједнички циљ, а тежина заједничког проблема треба да да резултате да сукобљене стране схвате колико су њихови појединачни интереси били занемарљиви. Најтеже је управљати сукобом у коме ниједна страна не одступа од својих ставова, за које је увјерена да су исправни. Сукоб или конфликт се, у основи, према В. Ј. Wiliamu i P. Anthonу, може ријешити на више начина, као што су:

- прилагођавање једне стране у сукобу ставовима и позицији друге стране,
- повлачење једне стране из сукоба,
- избјегавање односа сукобљених страна,убјеђивање друге страна у сукобу у своје аргументе,
- форсирање рјешавања сукоба,
- погодба између сукобљених страна и
- потпуно рјешавање сукоба.

Полазни приступ рјешавању сукоба увијек је покушај мирним путем тако што ће се сукоб изгладити или избјећи. Стил којим ће се менаџер служити у циљу разрјешавања конфликтних ситуација зависи од структуре његове личности, његовог искуства и способности, од околности у којима ради и живи, од климе и културе у радној средини и низа других чинилаца. Да налажење рјешења за конфликте нису сигурни и лаки, утичу првенствено психолошке склоности и уобичајни културни ставови. Међу њима је врло често нетрпељивост према ривалима и неистомишљеницима.

Пракса која се примјењује у рјешавању конфликта развила је више техника и метода, а посебно се истичу расправа, поступак надређених циљева, увођење арбитра, развијање интерперсоналних вјештина и компромис. Расправа је најчешћи метод рјешавања конфликта. Стране износе своја гледишта и позиције, анализирају предлоге и настоје да нађу компромисно рјешење.



Поступком надређених циљева стране у сукобу усклађују своје позиције са вишим циљевима и интересима које обе стране прихватају. Уколико супротне стране не могу наћи рјешење, препоручује се увођење арбитра као трећег учесника у сукобу. Трећа страна посредује између сукобљених страна, омогућава и води њихове преговоре, а по потреби и арбитра. Најчешће се у улози треће стране јављају менаџери који имају ауторитет и који познају и развијају стратегије и тактике за рјешавање сукоба. Најчешћи стилови понашања менаџера у конфликтној ситуацији су:

- избјегавање конфликта,
- изглађивање конфликта,
- форсирање конфликта,
- изналагање компромиса и
- сарадња (Талијан и Ристовић, 2013).

Конфликт се избјегава када се процјени да је конфликт безначајан и да не вриједи утрошак енергије менаџера. Ако су конфликти настали искључиво због личних интереса учесника, менаџер се концентрише на емоционалне аспекте и настоји да стиша страст супротне стране у конфликту. Када се захтјева брза акција када се морају примјенити непопуларне методе ради дугорочне добробити организације и запослених, менаџер користи методе присиле и форсирања и занемарује интересе обје стране у конфликту. У рјешавању многих сукоба компромис се сматра једним од највећих достигнућа. Код компромисног рјешења сукоба сваки учесник у њему и добија и губи. Стране код овог метода одустају од дијела свога интереса како би се нашло заједничко рјешење. Када постоје заједнички циљеви сукобљених страна, менаџер примјењује стил сарадње са жељом да што је могуће више задовољи различите интересе у сукобу.

Ако је конфликт правилно усмјерен и води до жељених резултата, он је конструктиван, а у супротном, конфликт је деструктиван. Задатак менаџмента је да преусмјерава деструктивне конфликте у конструктивне стварањем међусобног поштовања и повјерења. Менаџер прихвата права других да самостално одлучују и да тимским радом и одређеном динамиком постижу своје циљеве.

## СТРЕС У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Савремене организације као један од најчешћих проблема интересовања имају појаву стреса у организацији. Да бисмо дефинисали стрес потребно је указати на емоционалну реакцију човјека у стресној ситуацији. Живот је пун изазова, стреса и проблема које треба ријешити. Емоције су повезане са мотивацијом и оне служе одређеном циљу који има социјалну функцију и функцију суочавања. Емоције се појављују као одговор на специфичне догађаје, мотивишу и утичу на извршење задатака у организацији. Кад се људи добро осјећају, они су креативни, кооперативни, друштвени, истрајни и активни у доношењу одлука и извршавању задатака у организацији. Интензивна емоционална стања која се нагло јављају, имају буран ток и праћена су изразитим тјелесним промјенама обично се означавају *афектима*. (Рот, 2004: 252). Свака емоција, а нарочито примарна емоција, постаје афекат кад се развије до великог интензитета. О мање интензивним емоционалним стањима, а која релативно дуго трају и дају емоционални тон нашем доживљавању, говоримо као о расположењу. Емоција која највише преовладава у свакодневном функционисању је интерес. Интерес ствара жељу за проучавањем, истраживањем, управљањем, мотивацијом да учимо и развијамо своје способности и вјештине. Због различитих интереса, често у организацијама долази до конфликта који утичу на све људске ресурсе у организацији.

Као посљедица сталних, учесталих и све већих промјена и потреба рјешавања проблема, убрзаног темпа живота и рада, повећане неизвјесности и несигурности јавља се стрес. Физички или психолошки захтјеви који доводе до стреса називају се узрочници стреса. Настајање стреса важно је познавати у циљу њиховог тумачења и у напору отклањања и ублажавања и побољшања радних услова. Стална стресна ситуација је ако се ради превише или премало у односу на лично очекивање а посебно ако се ради под временским ограничењима. Такође, стрес је присутан ако посао налаже да се донесе много важних одлука, ако се често путује, ради продужено радно вријеме у условима и промјенама које су дио друштвено-политичке ситуације. На стрес утичу и улоге које запослени имају у организацији. Људски ресурси којима је нејасна њихова радна улога нису задовољни својим послом, имају утисак угрожености, запостављености и тензија. У случајевима конфликтних радних улога прво је на удару задовољство послом и радна мотивација, а

затим поремећаји понашања и здравља. Постоји седам основних узročника стреса на радном мјесту . То су:

- преоптерећеност послом,
- услови рада,
- конфликт улоге и двосмисленост улоге,
- развој каријере,
- интерперсонални односи и
- агресивно понашање (Јованвић и Живковић, 2003).

Преоптерећеност послом се тумачи као основни узрок стреса; међутим и недостатак посла може изазвати стрес. Лоши услови на послу чине другу групу узročника на послу. Одговорност за понашање других и недостатак могућности да се учествује у доношењу важних одлука у организацији такође могу бити стресни. Основни изазивачи стреса повезани су са унапређењем, развојем каријере, развојним могућностима, сигурност посла, као и реструктурирање посла. Добри међуљудски односи у организацији помажу људима да достигну личне и организационе циљеве, а уколико недостају, они су извори стреса. Изворе стреса не треба тражити само организацији већ и у самој личности запослених. За човјека могу бити подједнако стресни и пријатни и непријатни догађаји. Појединци се веома разликују у односу на отпорност према стресу. Једни осјећају посљедице након излагања краткотрајном стресу, док други ефективно и ефикасно функционишу и кад су изложени дуготрајном стресу. Начин на који особа процјењује догађаје утиче на њену реакцију. Процјена зависи од личности, од размишљања, схватања, социјалних услова, личних знања, искустава и вјештина. Стресогени утицаји ван организације углавном се везују за породичне прилике, за индивидуалне проблеме, животне фазе, материјалне тешкоће и сукобе са људима изван организације. Ефекти и посљедице стреса разврставају се у пет категорија, и то:

- **субјективни**, у које спадају: агресија, апатија, депресија, досада, умор, фрустрација, ниско самопоштовање, осјећај усамљености, нервоза и слично.
- **бихејвиористички**, као што су: алкохолизам, претјерана употреба лијекова, прекомјерно узимање хране, претјерано пушење, изливи емоција, импулсивно понашање, нервозно смијање, итд;

- **когнитивни**, а нарочито; неспособност за доношење рационалних одлука, слаба концентрација, узак распон пажње, менталне блокаде и друго;
- **физиолошки**, а нарочито повишен ниво шећера у крви, убрзан рад срца, повишен крвни притисак, сушење уста, наизмјенични таласи хладноће и врућине, знојење, проширење зјеница, итд;
- **организациони**, а у првом реду слаба мотивација, ниска продуктивност, отуђеност од сарадника, незадовољство послом, смањење лојалности организацији и њеном менаџменту, лоши радни резултати, флукуација и друго (Талијан и Ристовић, 2013).

Активност усмјерена на очување индивидуалног здравља и успјешност организације чине управљање стресом. Успјешно управљање стресом у организацији претпоставља претходно утврђивање праве дијагнозе стања организационог стреса. Организација предузима читав низ мјера како би ризик од стреса свела на најмању мјеру. Кључну улогу има професионална селекција, са циљем да се постигне што боља професионална и организациона адаптација.

Стресне ситуације се избјегавају добрим вођењем послова, добром организацијом и планирањем послова као и развијањем стратегије за рјешавање проблема. Процјеном радног окружења менаџмент може открити стварне проблеме у организацији, а који негативно утичу на извршавање планираних задатака. Рјешавањем ових проблема, организација ће отклонити узроке незадовољства и омогућити несметани развој запослених, који ће се ослободити разних страхова и дати потребни допринос остваривању циљева у организацији.

## ЗАКЉУЧАК

Организације су сложене и, по правилу, трајније друштвене појаве. Оне су, прије свега, људске организације, јер су састављене од људи који су у њима радно ангажовани и који дјелују ради остваривања тачно утврђеног заједничког циља. Њени основни елементи су организациони циљеви, људи у организацији, материјално-техничка средства и унутрашња организациона структура. Заказивање једног од ових елемената доводи у питање укупно функционисање

организације. Све организације се баве тиме шта би требало урадити како би се остварили планирани циљеви помоћу људи.

Активности и послови, који се односе на људске ресурсе у организацији представљају саставни дио пословног система, чији успјех зависи од сарадње многих људи. Због специфичности и сложености људског фактора у организацији, потребно је много знања, вјештина и способности за успјешно усмјеравање понашања људи у складу са организационим циљевима. Данас се успјех организације мјери оним што могу боље и другачије да ураде у односу на друге, а оно што их разликује су људски ресурси и њихова знања, способности и вјештине које посједују.

Утицај који менаџер има на своје запослене и њихове активности повезан је са њиховим међусобним односом, који описује повјерење, поузданост и поштовање које запослени имају према свом менаџеру и обрнуто. Стање гдје двије или више стране имају супротна мишљења о одређеној ситуацији, што доводи до неког облика сукобљавања назива се конфликт у организацији. Основни предуслов за ефикасно рјешавање конфликта је откривање њихових основних узрока и повода. Неопходно је да се основни узроци и поводи неслагања разјашњавају и да се повећава мотивација за трагањем могућих рјешења. Од начина управљања сукобима зависи и успјех у организацији. У модерним организацијама, на сукоб се гледа као на потпуно нормалну, неизбјежну па и пожељну појаву. Сукоб, на одређен начин, утиче на креативност и омогућава дугорочни поглед на догађаје у организацији. Процес промјена у организацији увјек проузрокује конфликте и стресове. Успјех организације зависиће од тога у којој мјери менаџмент организације познаје запослене, која знања и вјештине посједују запослени и које мјере је потребно предузети у односу на запослене да би се обезбиједиле и прошириле могућности организације.

# POWER, CONFLICTS, CONFRONTATIONS AND STRESS IN ORGANIZATION

**Mladen Dostanić**

**Abstract:** In every organization, managers are impacting other people, by using managing and leaderships skills, in order to inspire them to cooperate and contribute to organizations aims. Management is closely related to the people, meaning that it functionates with people and through them to reach the goals. Organization is formal group of people, which are linked by one or more objectives. It is made of people, resources, rules of action as well as control in task managing. Basic component of any organization is power, as a potential, energy and ability to create the influence. Power is the asset which human resources have, and it can be a strong weapon in the hands of those who possess it.

Contemporary organizations are characterized by constant changes, which often results in conflicts. Conflicts could be considered both as a threat and as an incentive for changes and improvements of the work within the association. Opposed goals and interests in the organization can be seen as a cause of the conflicts. Different needs, reasons, aspirations and interests of the confronted sides contribute to conflicts as well. As a consequences of the constant and frequent major changes inside the organizations, there is an accumulation of stress. Stress is evaluated in contest of organizations and includes physical, psychological and organizing elements.

**Key words:** *organization, power, conflict, confrontation, stress and human resources*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Blaine Lee. (1998). *Моћ принципа*. Београд.
2. Боројевић, К., Кошпић, Д. (2015). *Стратегијско управљање људским ресурсима*. Бања Лука: Факултет за безбједност и заштиту Бања Лука.
3. Гринберг, Ц., Барон, Р. (1998). *Понашање у организацији*. Београд.
4. Јовановић, М., Живковић, М. (2003). *Организационо понашање*. Београд: Мегатренд универзитет примјењених наука Београд.
5. Корда, М. (1992). Моћ. Београд.
6. Mills, D.Q. (1985). *Planning with People in Mind*.
7. Robbins, S., Belanior, W.(2003). *Organizational*, Prentice Hall.
8. Рот, Н. (2004). *Опита психологија*. Београд: Заводза уџбенике и наставна средства Београд.
9. Талијан, М., Светлана, Р. (2013). *Управљање људским ресурсима у институцијама Безбедности*. Београд: Задужбина Андрејевић Београд.
10. Weber, M. (1947). *The Theory of social and economic organizations*. New York.

