

DIAGNOSTICING OF STYLES OF MANAGING IN CONFLICT SITUATIONS

Elenica Sofijanov

University „Goce Delcev,, – Stip, Republic of Macedonia, elenica.sofijanov@ugd.edu.mk,

Krume Nikoloski

University „Goce Delcev,, – Stip, Republic of Macedonia, krume.nikoloski@ugd.edu.mk,

Goran Krsteski

MVR – Skopje, Republic of Macedonia goran.krsteski.dcaf@gmail.com

Abstract: Managers in organizations manage autocratic, building a democratic society. Absurd! Building a society means education for democracy, knowledge of managing the structure, but also with the immediate executives in the organization, staffing, resource management, conflict management. In general, it is oriented towards two options - to the execution of tasks and to building good interpersonal relationships in the organization. Both are oriented towards achieving organizational goals. In this way, a general classification in the management styles is made, which are divided into two directions: autocratic styles and democratic styles. The central focus in this paper are the management styles in which the organizational maturity is based and their dependence on the way of resolving the conflict situations that create a conflicting partnership. When one is practiced, and when the other one, on which situational variables depends on it? Both are desirable in certain situations. But in the absence of trust and respect among the human factor (according to certain research), it is managed by an "improperly wrong" style based on the power of the position in the hierarchical pyramid, which satisfies, first of all, its own interests to the detriment of the organizational. It is the source and cause of many conflict situations that create the wrong effects and disincentives of employees.

Keywords: organizational structure, managerial styles, organizational maturity, conflict partnership, trust and respect

ДИЈАГНОСТИЦИРАЊЕ НА СТИЛОВИ НА МЕНАЦИРАЊЕ ВО КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ

Еленица Софијанова,

Универзитет „Гоце Делчев,, – Штип, Република Македонија, elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

Круме Николоски,

Универзитет „Гоце Делчев,, – Штип, Република Македонија, krume.nikoloski@ugd.edu.mk

Горан Крстески,

МВР – Скопје, Република Македонија goran.krsteski.dcaf@gmail.com

Резиме: Менаџерите во организациите управуваат „автократски,, градејќи демократско општество. Апсурд! Градење на општество подразбира едукација за демократија, знаење за управување со структурата, но и со непосредните извршители во организацијата, со кадровските работи, управување со ресурсите, управување со конфликтните ситуации. Генерално, тоа е ориентирано кон две опции – кон извршување на задачите и кон градење на добри меѓучовечки односи во организацијата. И двете се ориентирани кон остварување на организациските цели. На овој начин се врши генерална класификација во стиловите на менаџирање, кои се поделени во две насоки: автократски стилови и демократски стилови.

Централно тежиште во овој труд се стиловите на менаџирање во чија база е организациска зрелост и нивната зависност од начинот на разрешување на конфликтните ситуации кои создаваат конфликтно партнерство. Кога се практикува едниот, а кога другиот, од кои ситуациски варијабли зависи тоа? И двата се пожелни во одредени ситуации. Но, во отсуство на доверба и почит меѓу човечкиот фактор (според одредени истражувања) се менаџира со „несоодветно погрешен,, стил заснован на моќта од позицијата во хиерархиската пирамида, со што се задоволуваат, пред се, сопствените интереси на штета на организациските. Тоа е извор и причина за многу конфликтни ситуации кои создаваат погрешни влијанија и дестимулација на вработените.

Клучни зборови: Организациска структура, менаџерски стилови, организациска зрелост, конфликтно партнерство, доверба и почит

1. ВОВЕД

Управувањето на организацијата е важно за нејзината егзистенција бидејќи тоа е комплекс на функции, кој во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите-определување на патиштата за достигнување на целите и „водење“, кон остварување на тие цели.

Во организацијата, колку повеќе се задоволуваат и егзистираат личните цели, толку помалку се остава простор за реализација на организациските цели. Резултатите се очигледни за сите, намалена ефективност, минимална продуктивност, демотивирани вработени, но сепак моќни менаџери задоволни од своето влијание и стекнат авторитет и врз основа на тоа го градат својот сопствен стил на управување. Ако досега критериуми за дијагностицирање на стилот на управување биле доследноста во однесувањето, принципиелноста при донесување одлуки и коректноста кон вработените, сега се чувствува потреба од нови критериуми по кои ќе се врши класификацијата.

2. ТРАНСФОРМИРАНО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ И ДЕЛУВАЊЕ

Во современите организации работата и активностите на луѓето не претставуваат само задоволување на основните потреби. Вработените не се исцрпуваат исклучиво во процесите на вршење на професионалните работи и задачи. Работата, однесувањето и делувањето во организацијата се трансформираат во средство, односно начин преку кој вработените се менуваат и се усовршуваат себе си како личности и субјекти во организацијата и во своето пошироко животно опкружување. Причините и мотивите за работа се многубројни, а можат да се класифицираат на следниов начин:

1. Навика
2. Задоволство
3. Финансиска добивка
4. Моќ

Добрите работни односи и интеракцијата со подредените, менаџерите, се круцијални аспекти во квалитетниот работен живот преку кои се остваруваат личните и организациските цели. со зголемување на членовите во групите се зголемува и степенот на конфронтација помеѓу нејзините членови, а се намалува солидарноста внатре во организациските единици. Затоа, современите услови на работење во кои доминираат непредвидливи ситуации и промени во опкружувањето го насочуваат менаџирањето кон интегрирано работење кое се смета за флексибилен организациски облик во организацијата. Се поаѓа од следните елементи:

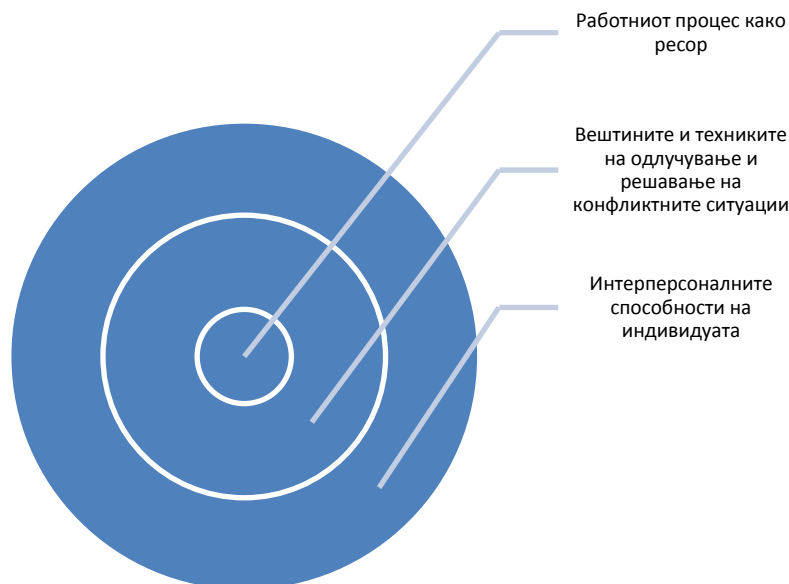
- ✓ Вештините и способностите на членовите
- ✓ Пристапот и заедничкиот „работен јазик“,
- ✓ Одговорноста

На тој начин се врши комбинација на комплементарни вештини, кои во основа се однесуваат на

1. Работниот процес како ресор
2. Вештините и техниките на одлучување и решавање на конфликтните ситуации
3. Интерперсоналните способности на индивидуата

Притоа, посебен акцент се става на одговорноста, освен колективната присутна во секое заедничко работење во организациските единици. Според Мулинс (Mullins, 1999:89) добри квалитетни организациски соодноси ги претпоставуваат следниве карактеристики:

- ✓ интеграција на организациските и личните цели;
- ✓ демократско функционирање на организацијата со можности за партиципирање;
- ✓ взаемна доверба, размислување и поддршка меѓу различните нивоа на организацијата;
- ✓ можност за отворена дискусија за конфликтите како обид за избегнување на конфронтација;
- ✓ менаџерско однесување и управување соодветно за одредена работа и ситуации;
- ✓ препознавање на човечките потреби и очекувања на работа, како и на индивидуалните разлики и атрибути;
- ✓ еднаков систем за наградување според однапред поставени критериуми;
- ✓ грижа за квалитетот на „работниот“, живот во организацијата;
- ✓ можност за личен развој и напредување;
- ✓ смисла за идентификување со- и лојалност на- организацијата и поседување на чувство за ценет и важен член;



Слика 1. Комбинација на комплементарни вештини

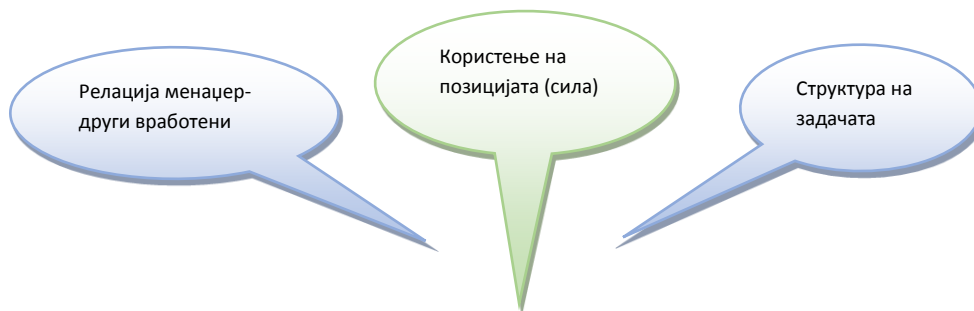
Влијанието практично, ја вклучува секоја интерперсонална трансакција на вработените поттикната од менаџерот кој пак, иако има овластувања тоа треба со умна, и обмислена тактика да го покажува. Неприфатлива е сугестијата „шефот може да не биде секогаш во право, но тој секогаш е шеф,,. Луѓето сакаат да бидат замолени, а не да им се наредува. Токму на овој начин можат да се избегнат голем број на конфликтни ситуации.

3. СТИЛОВИ НА МЕНАѢРАЊЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА СПОРЕД СИТУАЦИСКИ ВАРИЈАБЛИ

„Скоро секогаш е многу полесно да се промени човековата работна средина, отколку неговиот карактер или неговиот стил на однос спрема другите,,

Стилот на менаџирање дава комплетно обележје на организацијата. Спремноста за негова промена е една од најтешките промени воопшто во организацијата. Зошто е толку тешко да се извршат промени во стилот на менаџирање? Според Бланчард и Херси ситуациски варијабли се:

1. Релација менаџер-други вработени
2. Користење на позицијата (сила)
3. Структура на задачата (P.Hersy, K.H Blanchard, 1988:143)



Слика 2. Ситуациски варијабли според P.Hersy, K.H Blanchard

Од истражувањата што ги направиле овие автори, ситуациските менаџерски стилови се базираат пред се, на:

- ✓ меѓу односот помеѓу големината на менаџирањето и насоката дадена од менаџерот;
- ✓ големината на социо-емоционалната поддршка што менаџерот ја дава;

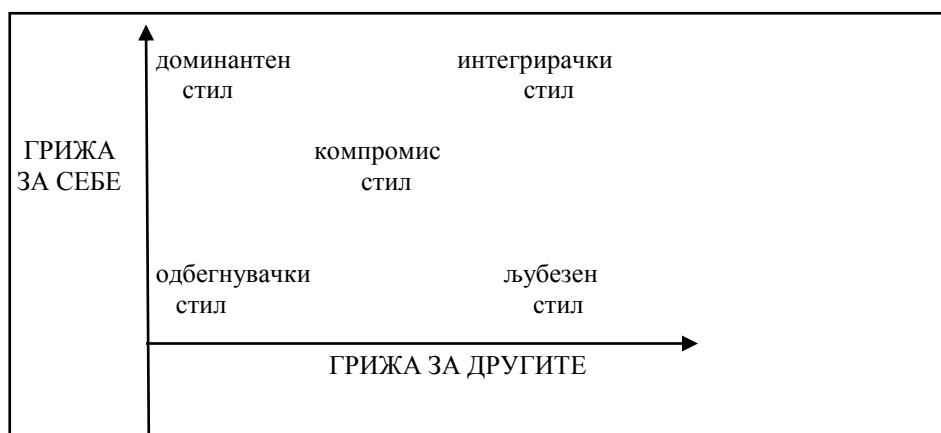
- ✓ степенот на спремност (зрелост) кај вработените што ја покажуваат, вршејќи некоја задача или остварувајќи некоја цел;

Тие посочуваат на четири стилови на менаџирање во кои се инкорпирани комбинации од меѓучовечките корелации и односи во извршувањето на задачата. Менаџерот се вклучува во двонасочно комуницирање давајќи им поддршка, храброст кои се таканаречени „психолошки удари,, и пример на однесување. Тоа значи активно слушање на вработените и поддржување на нивните напори.

1. „Стил на наредување,, (Telling style)
2. „Стил на продавање,, (Selling style)
3. „Стил на учество,, (Participating style)
4. „Стил на делегирање,, (Delegating style) (P. Hersy, K. H. Blanchard, 1988:153)

Во нивото на интервенции се претставени и стиловите со кои менаџерите се однесуваат и ги разрешуваат организациските конфликти. Па така, постојат:

1. Интегрирачки стил (Integrating style)
2. Љубезен, услужлив, учтив стил (Obliging style)
3. Доминантен стил (Dominating style)
4. Одбегнувачки стил (Avoiding style)
5. Компромисен стил (Compromising style) (Кралев:280)



Слика 3. Корелација помеѓу грижа за себе и грижа за вработените според проф. Кралев

Во зависност од степенот на грижа за себе и грижа за другите, генерално произлегува и друга класификација во стиловите на менаџирање на :



Слика 4. Класификација во стиловите на менаџирање

Односот помеѓу менаџерот и другите вработени и карактеристиките на персоналните особини подразбира создавање на квалитетен однос кој е од примарно значење. Хозе и Мичел (Hoyse&Mitchell, 1974) во нивната позната теорија ПАТ-ЦЕЛ (Path-goal theory) прилагодувањето на стилот го гледаат во степенот на авторитарноста и локус-контролата, а пак надоврзувајќи се на нив, Хозе и Деслер (Hoye&Dessler, 1974) го набљудуваат нивото на постигнатите резултати, способноста за работа и личните, индивидуални особини. Херси и Бланчард (Hersy&Blanchard, 1977, 1984) ја истакнуваат зрелоста на вработените во поглед на работата, како и нивната психолошка зрелост - степенот на самодоверба,

самопочитување и авторитарноста. На тој начин вработените стануваат „сојузници“, а управувањето станува - чувство на заедништво преку кое се постигнуваат големи цели.

4. ЗАКЛУЧОК

Менаџерот врши влијание преку стилот на менаџирање врз другите членови во организацијата. Сложеноста, (според истражувањата на неколку истражувачи W.Heman, E Warren A. Gill, во 1987 год.) произлегува од четири димензии: (1) фазите на менаџерскиот процес (планирање, организирање, раководење и контролирање); (2) развојот на мислата за управување во која се инкорпорираат најважните насоки и пристапи на менаџментот; (3) екстерните влијанија од опкружувањето, како што се општествените притисоци, стратегиите од конкуренцијата и од потребите на потрошувачите, политичките влијанија; (4) интерните влијанија како што се корпоративното однесување, културата, информирањето, меѓучовечките односи, личните вредности и др. Притоа, се поаѓа од принципот на релативност во работењето. Успешноста и ефективноста зависат од повеќе ситуациjsки фактори и чинители. Овие ситуациjsки фактори ги детерминираат видовите на активности и начинот на влијание кое го врши менаџерот на другите вработени. Ситуациjsките варијабли во управувањето се многубројни и многу значајни, зависат од конкретните ситуации во кои организацијата се наоѓа, тоа се индикатори за карактеристиките на организациските единици, за Интер акцискиот односот меѓу менаџерите и другите вработени и начинот на кој се управува, различни се во различни ситуации.

Во зависност од меѓусебните односи во организацијата, формалната моќ на менаџерот, корелацијата меѓу ефективноста во организацијата и стилот на управување, глобално се користат директни и индиректни стилови, детерминирани од конкретната ситуација. Имено, во многу (погодни и непогодни) ситуации, директниот стил е најефикасен, а во ситуации со степен на „средна,“ сложеност, неиндиректното управување е многу поуспешно. Конфликтните ситуации се карактеризирани како „многу,“ непогодни начини на интеракција, се менаџираат со директни методи кои во многу ретки случаи водат кон создавање на конфликтно партнерство. Оттука се јавува потребата од диверсификација на стиловите на менаџирање кои треба да водат кон интеракција на квалитетни интергрупни односи. Со тоа се создава визија која пак, дава работна енергија во која се вклучени сите вработени, организацијата се движи кон остварување на организациските цели, кои пак, треба да бидат јасни и јасно формулирани. Конфликтното партнерство иницира (влијае) промена во личната, индивидуална осетливост, лојалноста, одговорноста и кооперативноста. , затоа што заедничка цел е преку заедничкото работење да се подобруваат односите и менаџерите успешно да се справуваат со разликите. Интеракцијата тогаш се трансформира во партнерство со кое се воспоставува „ние,“ врска, а не „јас наспроти ти,“. Ова води кон задоволување на потребите на целината, кон реализација на заедничките цели. Тогаш конфликтот е корисен за сите, од него се извлечени позитивни вредности, ја подобрува целината на врската. Ова треба да го знае секој менаџер и на овој начин, градејќи го овој партнерски однос и почнувајќи токму од разрешувањето на конфликтните ситуации, да воспостави здрави, меѓучовечки односи во кои има соработка, во организацијата. Потребно е да се развие и разбере однос меѓу конфликтните партнери и стиловите на управување.

Во овој контекст, како препорака е потребата од идно, доминантно продлабочување преку истражување и испитување на односот на перформансите кои го чинат конфликтното партнерство и нивоата на диверсификација или типовите на диверсификација, во стиловите на менаџирање.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Janijevic N. Korporativna transformacija, Beograd, 1994.
- [2] Bozinov M.J, M.Zivkovic, T.Cvetkovski, Organizacisko ponasanje, Megatrend Univerzitet Primenjenih nauka, Beograd, 2003
- [3] Францеско, Мирјана, Како унапредити менаџмент у предузецу-психологија и менаџмент, Прометеј, Нови Сад, 2003
- [4] Sofijanov E. Menadzerskite I socioloskite aspekti na diversifikacijata vo stilovite na menadziranje, determinirani spored nacinot na razresuvanje na konfliktnite situacii, neobjavena doktorska disertacija, Univerzitet „Kiril I Metodij,“ Institut za socioloski I politicko – pravni istrazuvanja, Skopje, 2007
- [5] Francesco M. Socijalno – Psiholoski cinoci stila rukovodenja u preduzecku, Doktorska disertacija, Univerzitet Novi Sad, 2000
- [6] Hambleton, Blanshard, Hersez, Contracting for Lidership Stzle, San Francisco, 1978
- [7] KraleV Todor, Osnovi na menadzmentot - tretto izdanie, Centar za internacionalen menadzment, Skopje, 2001

- [8] Laurie J. Mullins, Management and organizational behaviour, Fifth edition, Financial Times, 1999
- [9] Paul Hersez, Kennet H. Blanchard, Management of Organizational Behavior-Utilrning Human Resources, Fifth Edition, Prentice Hall, Englenjood Cliffs, Nenj Jersez, 1988