

# REŠAVANJE KONFLIKATA U INTERNOJ REVIZIJI

## UVOD

Rešavanje konfliktnih situacija u internoj reviziji predstavlja osnovnu temu ovog rada. U radu će biti reči o načinu nastajanja konflikata i metodama za njihovo rešavanje. U svojoj profesiji, revizor nailazi na otpor i konflikte verovatno više nego i u jednoj drugoj profesiji. Razlog za to je nelagodnost i nesigurnost u prisustvu revizora, čiji je zadatak da kontrolišu poslovanje preduzeća. Upravo zbog toga, posao revizora, osim što ima veliku odgovornost, jako je i specifičan. Revizori treba da ovladaju veštinama pregovaranja, slušanja, upravljanja otporom i prevazilaženja kulturoloških razlika.

Deo revizorovog posla je i upravljanje otporom koji drugi pružaju, bilo da je on direktan ili indirektan. Biti neutralan i objektivan je jako teško ukoliko revizor uoči da se klijent ne slažesa njegovim stavom, što dovodi do zaključka da je ta osoba teška za saradnju kada je razmena informacija u pitanju.

Ljudi manipulišu na razne načine: viču, izbegavaju donošenje odluka, davanje informacija, davanje materijala potrebnih revizoru, na jednom sastanku se prave da se slažu sa nečim dok na drugom naprasno menjaju mišljenje, i zbog toga je potrebno imati dokumentovane sastanke.

Najteži manipulatori su oni ljudi koji svaku situaciju žele da okrenu u svoju korist bez ikakvog osvrta na to kako time utiču na druge. Još teži slučaj su oni koji situaciju okreću isključivo u svoju korist iako znaju da će drugi biti oštećeni. Kako bi revizor umanjio mogućnost manipulacije, treba da jasno, na samom početku, istakne ciljeve i očekivanja, kao i da naglasi važnost saradnje. Za revizore je najvažnije da ostanu profesionalni i da istaknu da ih ne dotiču igre manipulacije.

Aktivno učešće u menadžmentu se može uspešno primeniti u svim fazama procesa upravljanja – planiranju, organi-

## REZIME

**Ključne reči:** interni revizor, konflikt, strategije rešavanja konflikata, komunikacija.

Ovo istraživanje se bavi pitanjima upravljanja konfliktima i odgovarajućim diskusijama u radu internih revizora. Ovde se analiziraju priroda i uzroci sukoba u svim fazama interne revizije i sredstva za njihovo rešavanje. Pošto su definisani konflikti, opisane su strategije za upravljanje njima. Cilj je usvajanje metodologije za otkrivanje suštine konfliktnih situacija i rešavanje stvarnih problema konstruktivno, na osnovu najbolje strategije. Efikasno rešavanje konflikta naglašava stav win-win. Interni revizor treba da bude brižljiv i koncentrisan kada neko govori i da drugu osobu sluša sa empatijom, odnosno da stvarno vidi i čuje drugu osobu i razume njenu perspektivu.

zovanju, obezbeđenju resursa, upravljanju i kontroli – posebno u vezi sa donošenjem ključnih odluka u vezi sa ciljevima, politikama i procedurama. Istovremeno, treba uvek imati na umu probleme. Ukoliko niže osoblje smatra da je aktivno učešće u menadžmentu površne prirode – na primer, kada data mišljenja nisu objektivno ili adekvatno razmatrana – u tom slučaju čitav menadžerski pristup može naneti više štete nego da nikada nije primenjen. Druga ograničenja obuhvataju nedostatak raspoloživog menadžerskog vremena, i uskraćivanje izvesnih vitalnih informacija. Interni revizori treba da vode računa o konceptima aktivnog učešća menadžmenta kada donose revizijske preporuke i kada organizuju rad interne revizije.

## RAZUMEVANJE LJUDI U INTERNOJ REVIZIJI

Interni revizori se suočavaju sa nekim jedinstvenim i specifičnim problemima u svojim aktivnostima. Glavni teret sa kojim se nose interni revizori je da oni često imaju problem sa imidžom. Do izvesnog stepena ovaj problem sa imidžom može nastati zbog termina „revizor“ kao dela naše profesionalne titule. Za taj termin se često misli da se fokusira u velikoj meri na detalje i pitanja usaglašenosti sa propisima ili pitanjima kontrole, i posmatra se kao opasnost.

U jednom istraživanju ispitanici koji su bili deo uprave dali su izjave poput: „Interna revizija ima pseudopolicijsku ulogu.“, „Nisam zadovoljan time što oni dolaze jer nemaju dodanu vrednost u mom poslu kao menadžera.“ i „Interni revizori nemaju inherentno interesovanje za profitabilnost“. Dok je funkcija interne revizije služila svojoj ulozikao „neophodno zlo“, nije se očekivalo da osnovni organizacioni ciljevi budu ugroženi. Jedan anketirani interni revizor izrazio je ovu razliku u vrednostima podgrupe na sledeći način: „Kao interni revizor imam osećaj kao da niko ne želi da čuje istinu.“ (2,219).

Ovaj imidž je nastao u prošlosti zbog načina na koji su interni revizori ranije bili korišćeni u organizacijama. Do izvesnog stepena ovakav imidž je takođe rezultat toga što neki interni revizori danas ne doprinose dovoljno, kroz rad na reviziji i kroz način održavanja personalnih odnosa, izgradnji boljeg imidža. Zbog toga mogu doći u nezgodnu situaciju, da interni revizori budu protiv svih zaposlenih u organizaciji, a u toj situaciji teško je obavljati internu reviziju.

Savremeni interni revizor se suočava sa izvesnim ozbiljnim problemima prilikom menjanja ovog imidža. Internoj reviziji su dodeljene odgovornosti izvesne vrste zaštite, što čini da ih ostali članovi vide u antagonističkoj ulozi. Ukupna uloga in-

terne revizije prevazilazi usku ulogu obezbeđivanja zaštite. Savremeni interni revizor nije više „policajac“ ili osoba koja kopa po detaljima. Umesto toga, savremeni interni revizor se bavi ukupnom dobrobiti organizacije na svim nivoima i u vezi sa svim aktivnostima organizacije.

Interni revizori su specijalisti za analizu i unapređenje efikasnosti internih kontrola. Izazov je proširiti imidž internog revizora kao profesionalca koji služi celokupnom interesu organizacije. U toku svojih aktivnosti ispitivanja, interni revizor mora da pokaže da je deo ukupnog programa, ovlašćenog od strane višeg menadžmenta da zadovolji potrebe organizacije u pogledu zaštite i maksimalnih koristi za organizaciju. Interna revizija treba da se fokusira na ove ciljeve da bi naglasila svoj značaj u smislu ljudskih odnosa. Na ovom nivou se može postići većina koristi, ili stvoriti neprijateljski odnosi.

Brunsson istražuje načine na koje organizaciono licemerje možeda nam pomogne da shvatimo kontrapregu razgovora i odluka i radnji među članovima organizacije, dok oni pokušavaju da upravljaju sukobljenim zahtevima stejkholdera, i šire, društvenom legitimnošću njihovih organizacija. Interni revizori igraju stratešku ulogu u održavanju organizacionog morala i legitimiteta. Organizacijsko licemerje može internim revizorima pružiti „moralno pokriće“ i takođe im pružiti kontraspojene alate za razgovor, odluke i radnje koji im pomažu da igraju svoje sukobljene uloge kao arbitar organizacione pravde i konsultant za interno upravljanje (2,218).

U svim aspektima komunikacije, odnosi sa ljudima predstavljaju stalne izazove. Istovremeno, uspeh interne revizije je u tome da baš ovim izazovom obezbedi jednu od najvećih raspoloživih mogućnosti – da se služi organizaciji i da se postigne maksimalna dobrobit organizacije.

## DEFINICIJA I KLASIFIKACIJA KONFLIKATA

Interna revizija je profesija koja je najviše izložena potencijalnim konfliktima. Iz tih razloga su konflikti i rešavanje konflikata obavezni deo bilo koje literature za interne revizore. Prema Dinu Tjozvoldu (Dean Tjosvold), konflikt obuhvata „nekompatibilna ponašanja; neka osoba se meša, narušava ili na neki drugi način vrši manje efikasne akcije“. Međutim, konflikt može biti kooperativne ili konkurentne prirode, odnosno konflikti mogu biti kooperativni i konkurentski (3, 247).

**Kooperativan konflikt** je konstruktivan. Postojanje kooperativnih (zajedničkih) ciljeva je osnova za rešavanje konflikta kao zajedničkog problema. U ovom kontekstu, strane koje uče-

stvuju mogu imati poverenja u motive onih drugih i verovati u ono što ona druga strana kaže. Diskusije su produktivne, stav (i rezultat) je *win-win* (u prevodu: uspeti-uspeti, ili pobediti-pobediti) i učesnici idu dalje zajedno.

Kooperativan konflikt može da ima za rezultat bolje odlučivanje, smanjenje samozadovoljnosti, više samokritike, više kreativnosti, i rešavanje problema. Kooperativan konflikt vodi ka promenama koje sve organizacije treba da prođu i da tako napreduju. Na taj način, namerno stimulisanje konflikta može biti poželjno. Na primer, menadžment može namerno da prozrokuje konflikt:

1. Vršanjem promena u organizacionoj strukturi;
2. Angažovanjem novih radnika sa različitim vrednostima, menadžerskim stilom, stavovima i biografijama; i
3. Određivanjem pojedinaca da se suprotstave većini mišljenja grupe.

**Konkurentski konflikt** je rušilački (destruktivan). Postoje suprotni ciljevi, nema se poverenja u drugu stranu i ne veruje se drugoj strani. Strane izbegavaju istinski dijalog, i stav je *win-lose* (pobediti-izgubiti odnosno ovaj konflikt ima za rezultat stav *pobednik-gubitnik*). Na kraju učesnici idu zasebnim putevima. Menadžeri mogu rešavati konkurentske konflikte na razne načine:

- a. *Rešavanje problema* je sredstvo za rešavanje konflikta suočavanjem sa problemom i eliminisanjem uzroka. Akcenat je na činjenicama i rešenjima, a ne na ličnostima i utvrđivanju krivice. Negativna strana je da rešavanje problema zahteva vreme.
- b. *Izgladivanje* je kratkoročni pristup. Od strana u konfliktu menadžment zahteva da izglađe razlike privremeno, tj. do završetka projekta. Time se ne rešava konflikt.
- c. *Forsiranje (vršenje pritiska)* se dešava kada viši rukovodilac koristi svoj autoritet da bi postigao posebne rezultate. Time se ne rešava konflikt. Forsiranje ga zaista može pojačati.
- d. *Ciljevi na visokom nivou* su ciljevi koji imaju prioritet u entitetu kojima su ciljevi jedinica i lični ciljevi podređeni. Apel za ispunjavanje ovih ciljeva predstavlja još jedno rešenje koje ne rešava konflikt.
- e. *Kompromis* obuhvata pregovore strana u konfliktu. Konflikt se rešava procesom gde svaka strana pravi ustupke. Na taj način strane dobijaju i gube.
  1. Međutim, ukoliko su pregovori obe strane nevešto vođeni, konflikt se potiskuje, a ne rešava.
  2. Negativna strana vođenja pregovara oko kompromisa je da taj proces dosta traje.

- f. *Povećanje resursa* rešava konflikte koji su prouzrokovani nedostatkom resursa.
- g. *Izbegavanje* je nevršenje akcija. Njime se povlači i potiskuje konflikt, ali se ne rešava osnovni problem.
- h. *Tehnike prilagodavanja* rešavaju konflikt stavljanjem potreba drugih iznad svojih ličnih.

Konflikt je prisutan u svim organizacijama i pokazuje se u različitom stepenu. U većini organizacija je pod razumnom kontrolom. Sukob je izazvan razlikama među ljudima ili organizacijama u odnosu na (7, 1229):

- Metode izvođenja aktivnosti;
- Probleme sa odgovornošću;
- Posvećenost resursima;
- Ideologiju i etiku.

Sukobi tj. konflikti između klijenta i revizora su česti. U stvari, revizor koji deluje u protivničkom položaju je osnovni aspekt sukoba. To je posebno izraženo kod forenzičkih revizora (10,17-20). Sukob se može rešiti arbitražom, medijacijom ili kompromisom. Takođe se može eliminisati, mada ne i rešiti od strane uprave. Koncept kompromisa je zaista poželjan. Koliko god je to moguće, i revizor i klijent bi trebalo da popuštaju kako bi se postigla najveća moguća korist za organizaciju.

Konfliktne situacije interni revizor može da ima u svim fazama revizije, počevši od preliminarnog pregleda, rada na terenu, izdavanja izveštaja i praćenja implementacije preporuka, kao i sukoba prilikom istraživanja prevara. Kod svih situacija potrebno je da interni revizor primeni efikasan komunikacioni model. Na taj način će poboljšati profesionalni ugled revizije i doprineti poboljšanju poslovanja organizacije.

## UZROCI KONFLIKATA

Uzroci konflikta povećavaju verovanoću sukoba između grupa ili pojedinaca. Treba omogućiti da postoje ovi uzroci ukoliko oni prouzrokuju kooperativan konflikt. Inače ih treba eliminisati. Konflikti mogu biti prouzrokovani:

- *Loše definisanim opisima poslova (pravnim ograničenjima)*. Reorganizacija može predstavljati rešenje.
- *Nedostatkom ljudi, sredstava ili drugih resursa*. Povećanje resursa može biti rešenje.
- *Nedostatkom komunikacije*. Uklanjanje prepreka koje sprečavaju dvosmernu komunikaciju je bitno, ali problem stalno postoji.
- *Rokovima*. Vremenski pritisak može da bude uzrok boljeg poslovanja (konstruktivno) ili ljutnje i frustracije (destruktivno).

- *Politikama, procedurama, pravilima, ili drugim sandardima koje zaposleni smatraju nepravednim.* Ako su nepopularni, treba ih promeniti da bi se izbegao konkurentski konflikt.
- *Razlike u karakterima pojedinaca.* Preraspoređivanje ili prestanak radnog odnosa zaposlenih može biti rešenje.
- *Razlike u statusu, aspekt koji postoji u bilo kom hijerarhijskom entitetu.* Sredstvo je poštovanje ideja, vrednosti i problema zaposlenih na nižem nivou.
- *Neispunjavanje očekivanja.* Ovaj prolem se može izbeći ako se unapred razjasne očekivanja koja zaposleni imaju u vezi sa svojim poslovima.

U tipičnoj organizaciji postoji stalna potreba za pravilnom ravnotežom stabilizacije i promena. S jedne strane, menadžment traži stabilizaciju preko politika i procedura, kojima se poslovanje standardizuje da bi se unapredile interne kontrole i da bi se obezbedilo najbolje upravljanje periodičnim sličnim vrstama događaja. S druge strane, promenljivi uslovi zahtevaju da se menjaju i dopunjavaju politike i procedure. Problem je pronaći pravu ravnotežu između stabilizacije i potrebnih promena. Ovo je komplikovano zato što su zapažanja i odluke o potrebnim promenama često različiti i kontroverzni, tj. uključene faktore je često teško analizirati i meriti. Na promenu moraju da utiču ljudi odgovarajuće stručnosti, adekvatna sredstva, i jako menadžersko usmeravanje. Jedna od prepreka je u tome što organizacije često koriste postojeće politike i procedure i teže da postanu pristrasne u svoju korist, i na taj način ne obraćaju pažnju na potrebu za promenom.

Interna revizija se često susreće sa ovim kada daje preporuke za ekstenzivne promene politika i procedura. Pored toga, ljudi po pravilu ne vole da prihvataju promene čak i kada je potreba za tim opravdano jasna. Nekako, udobnost trijumfuje nad objektivnošću. To znači da se interni revizori često suočavaju sa velikim otporom kada predlažu promene, bez obzira na realnost potreba.

Forenzički revizori su u posebno nezgodnoj situaciji, jer oni istražuju prevaru koja se desila u samoj organizaciji, u kojoj su oni obično zaposleni, i često su sastavni deo funkcije interne revizije. Oni mogu biti i deo tima eksternih revizora. Modele i mogućnosti primene forenzičke revizije dao je profesor Vukadinović (9, 24-34). Pored forenzičkih revizora, forenzikom se bave i forenzičke računovođe (8,54-55). Izložena teorija rešavanja konflikata takođe se odnosi i na njih.

Na najvišem nivou potreba za promenama može da uključuje nove strategije, nove poslovne poduhvate, promene proizvoda, ili nove politike. Odgovarajuće promene mogu da obuhvataju novu organizacionu strukturu, preraspored po-

strojenja, nove proizvodne procese ili promene osoblja. Interni revizori često ne daju preporuke za promene na tom nivou. Iako oni svakako mogu da preporuča da se promeni celokupna strategija menadžmenta, tipičnije preporuke interne revizije mogu da obuhvata potrebu za novim informacionim sistemom koji obuhvata drastične promene u načinu na koji se kontroliše poslovanje, ili, na nižem nivou, manje promene u radnim dužnostima. U nekim slučajevima ove promene se odnose samo na već ustaljene navike ili ugodnost, dok druge promene zahtevaju bitnija korigovanja. Na osnovu našeg poznavanja ljudi, prirodno je da se očekuje da će postojati izvestan otpor prema promenama, koji se kreće od manje značajnih stavova do nameranih odbrambenih akcija, uključujući najekstremniju formu, sabotazu. Izazov za menadžere je u tome da kada je neka odluka koja uključuje promenu pravilno doneta, svaki otpor treba svesti na minimum, eliminisati ga, ili bar umereno kontrolisati.

Kada daju preporuke, interni revizori treba da znaju kako će organizacija tretirati tu promenu. Kako može interna revizija da postigne potrebnu promenu na način koji će najbolje poslužiti višem interesu organizacije? U svim slučajevima priroda i delokrug različitih vrsta akcija zavise od značaja posebne preporučene promene.

*Piter Blok (Peter Block)* je u svojoj knjizi „*Flawless Consulting*“ dao listu pod nazivom „Mnoga lica otpora“, gde su navedeni načini pružanja otpora kao što su (5, 116):

1. Usporavanje vremena – ukoliko osoba treba da vam dostavi neka dokumenta, to čini jako sporo;
2. Pozivanje na praktičnost – ukoliko osoba vaše ideje i odluke smatra nepraktičnim govoreći: „Vi ne razumete jer niste na našem mestu.“;
3. Glumljenje zbunjenost – kada osoba tvrdi da nešto ne razume čak i nakon nekoliko objašnjenja;
4. Iznenadna promena – kada problem koji je do skoro bio očigledan iznenada nestane;
5. Prećutno blokiranje – kada na vaš govor osoba ne promeni izraz lica i ne odgovori, ta tišina može da znači da sa namerom prikriva svoja prava osećanja.

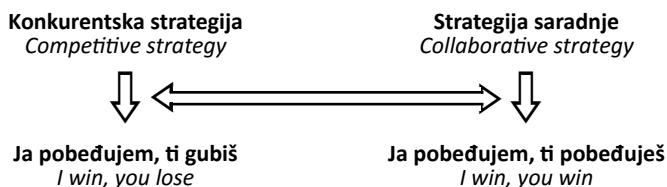
## STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE KONFLIKTOM

Ako dve osobe imaju različite stavove, onda dolazi do pregovaranja. Pregovaranje je proces donošenja odluka između različitih strana sa različitim preferencijama. Tradicionalno, pregovori zauzimaju dobitnu strategiju za jednu stranu a za drugu gubitak, to je takozvani stav *win-lose*, koji je zasnovan na moći,

položaju i takmičenju. Ovde se uspeh jedne osobe postiže na štetu uspeha druge. Pored ovog *win-lose ishoda*, postoje još dva ishoda u procesu pregovora, a to je da obe strane pobjede: *win-win* i da obe strane izgube: *lose-lose*. Neki autori navode četiri ishoda: *win-lose*, *win-win*, *lose-lose* i *lose-win*. Za internog revizora najbolja je strategija *win-win*. Međutim, stav *win-win* temelji se na visokim principima i kooperativnosti stranaka. Ovde se uspeh jedne osobe ne postiže na štetu uspeha drugih osoba. Svaka strana dobije nešto.

Pregovaranje je više od razmene materijalnih predmeta i reči (4, 123). Način ponašanja i ophođenja može podstaći razumevanje, uverenje, prihvatanje, poštovanje i poverenje između dve ili više strana. To je način vašeg pristupa, ton vašeg glasa, stav koji prenosite, metode koje koristite i briga koju iskazujete prema osećanjima i potrebama druge strane. Svi ovi elementi obuhvataju proces pregovora. Dakle, način na koji pokušavate da postignete svoj cilj može sam po sebi zadovoljiti neke potrebe druge strane.

Konfliktna situacija preduslov je za pregovore. Sukob je nezaobilazan deo života. Pojavljuje se kada su ciljevi svake strane u opoziciji. Konflikt može nastati iz razlika u iskustvima, informacijama ili stavovima o različitim ulogama pregovarača. Za internu reviziju su karakteristična dva načina pregovaračkog ponašanja/rešavanja konflikta: takmičarska strategija i kolaborativna (kooperativna) strategija (6, 365). Stil pregovarača može varirati između ove dve strategije (Slika 1).



Slika 1. Stil pregovarača

Konkurentna strategija se fokusira na dobijanje onoga što želite i na pobjedu nad protivnikom (ja pobeđujem, ti gubiš). To može biti u rasponu od zastrašivanja do manipulacije. Ljudi koji primenjuju takmičarsku strategiju često počinju sa strogim zahtevima, dobijaju crveno lice, dižu glas, ponašaju se iznervirano, odgađaju davanje bilo kakvih ustupka, skloni su odugovlačenju i ignorišu rokove.

Kada se druga strana fokusira na konkurentnu strategiju, bolje je preći na kolaborativnu (kooperativnu) strategiju. Strategija kolaboracije (saradnje) preusmerava pokušaj poraza protivnika do pokušaja rešavanja problema i postizanja obostrano



prihvaćenog rezultata. Ovom metodom sve strane zajedno rade na pronalaženju prihvatljivog rešenja ili zajedničkog osnova koji će udovoljiti potrebama obe strane.

Najbolji način za pokretanje strategije kolaboracije je da kažete nešto poput: „Trebam vašu pomoć u vezi sa ovim problemom.“, ili da upotrebite taktičnost i pokažete zabrinutost za dostojanstvo drugog. Čak i ako druga strana ima reputaciju podmuklog, negativnog i suprotnog pregovarača, biće razoružana pristupom koji prenosi pozitivna očekivanja. Ako im se pruži prilika, većina ljudi pokušava da se zabavlja i igra uloga koja im je predložena. Drugim rečima, ljudi imaju tendenciju da se ponašaju onako kako očekujete da se ponašaju (6, 366).

Trebam pokušati videti problem sa tačke gledišta ili referentnog okvira druge strane. Slušajte sa empatijom, što znači – prestanite raditi na kontraargumentima dok drugi govore (1,86-87). Trik nije biti abrazivan, jer način na koji kažete nešto će odrediti odgovor koji će te dobiti. Izbegavajte upotrebu apsolutnih konstrukcija kada odgovarate na ponudu druge strane.

Kada ljudi sebe vide kao protivnike, oni se ogovaraju. Oni izriču zahteve i protivargumente, izgovaraju zaključke i postavljaju ultimatum jedni drugima. Pošto svaka strana pokušava da poveća svoju relativnu moć, značajni podaci, činjenice i informacije se čuvaju. Svaka strana sakriva osećanja, stavove i stvarne potrebe. Očigledno je da je u takvoj klimi praktično nemoguće pregovarati za zadovoljenje obostranih potreba. U suprotnom, može se dogoditi da se desi opcija „ja gubim, ti gubiš“ (*lose-lose*), umesto „ja pobedujem, ti pobeduješ“ (*win-win*).

Vallabhaneni konstatuje da ostvarivanje obostranog zadovoljstva upotrebom kolaborativnog *win-win stila uključuje uvažavanje tri važne aktivnosti*:

1. Izgradnju poverenja;
2. Sticanje posvećenosti;
3. Upravljanje opozicijom.

Sušтина pregovora je u onome što strane pokušavaju da postignu. Proces je u tome kako će oni stići od mesta gde su danas i gde žele da budu. Čak i najbriljantnija strategija suštine pregovora može se potkopati ako dovoljno pažnje nije usmereno na proces pregovaranja. Dajemo samo nekoliko elemenata postupka koje treba razmotriti i pokušati oblikovati (1, 51-52):

- Koliko će trajati pregovori?
- Ko će biti uključen i u kom svojstvu?
- Šta će biti na dnevnom redu i kojim redosledom će se o tim pitanjima razgovarati?
- Ko će sastaviti početni predlog?
- Hoće li pregovori biti javni ili privatni?
- Kada i kako će se izvestiti o napretku izvan pregovora?

- S obzirom na više strana ili problema, hoće li biti pregovaračkog puta, ili više njih?
- Da li će sve stranke biti u istoj sobi istovremeno?
- Da li će se pregovori odvijati licem u lice ili putem tehnologije?
- Koliko će sastanka biti zakazano?
- Kako će se upravljati sa velikim zastojima ili drugim problemima?
- Da li će biti spoljnih posmatrača ili posrednika?
- Da li će rokovi, ako postoje, biti obavezujući ili ne?
- Koje bi prekretnice mogle pomoći da se podigne zamah i održi proces u željenom pravcu?
- Ako se pregovori ne završe ni sa čim, ko će da reši problem?
- Ko su strane koje treba da ratifikuju sporazum i kolika je podrška dovoljna za usvajanje?

U većini pregovora neki ili mnogi od ovih faktora će biti unapred određeni ili će se možda dogoditi neki podrazumevani proces zbog presedana ili akcija drugih strana. Ali, kao što smo videli, podrazumevane vrednosti ne moraju biti slepo prihvaćene – mogu se resetovati u veliku korist. To se dešava samo kada pregovarači unapred procene sve važne elemente procesa i procene kako alternativni procesi mogu olakšati ili ometati napredak.

Imajte strategiju procesa: Kako ćete doći do mesta gde ste danas i gde želite da budete? Razmotrite faktore koji utiču na to da li će se, kada i kako odvijati sadržajni pregovori.

Efikasni pregovori omogućavaju stranama da ispune svoje potrebe i da uspostave poverenje koje je potrebno za buduće pregovore. Efikasni pregovori naglašavaju stav *win-win* (uspeti-uspeti).

1. U nekim kulturama dominantan pristup je konkurentski. Daju se nagrade za uspehe i kazne za gubitke.
  - a) Stav pobednik-gubitnik podrazumeva pregovore gde se koristi sportska metafora, tj. igra nula-rezultat.
  - b) Stav pobeda-pobeda se tretira kao igra pozitivan-rezultat.
2. Stav pobeda-pobeda predstavlja kooperativan pristup gde se traže obostrana korist i zadovoljenje.
  - a) Ovaj stav je zasnovan na principu da su resursi dovoljni za sve i da je treća alternativa (koja ne pripada ni jednoj od dve strane) poželjna.
  - b) Prednost stava pobeda-pobeda je u tome što unapređuje podršku i obavezu kada je u pitanju ugovor (dogovor).
3. Da bi pregovori bili uspešni, potrebno je da učesnici u pregovoru shvate koje su implikacije za obe strane ukoliko pregovori ne uspeju.

4. Diskusije treba da obuhvataju činjenice i prioritete na organizovan način kada se vode sa ličnošću koja poseduje analitički duh.

Uspešni pregovarači znaju koja je njihova najbolja alternativa za ugovor koji je predmet diskusije (**BATNA** – Best Alternative to a Negotiated Agreement), ideja koju su razvili istraživači sa Univerzitetu Harvard.

1. BATNA predstavlja minimalni rezultat ukoliko pregovarač ne može da postigne željeni rezultat.
2. Poznavanje BATNA-e pomaže pregovaraču da izbegne sledeće dve greške:
  - a) Prihvatanje nepovoljnog ugovora
  - b) Odbacivanje povoljnog ugovora
3. Objektivna BATNA štiti od donošenja loših odluka koje su prouzrokovane sledećim:
  - a) *Greška u koncepciji (pristupu)* predstavlja percepcijski problem. Prezentacija ili kontekst informacija mogu da učine pristrasnim njihove interpretacije i rezultate. U skladu s tim, povoljno (nepovoljno) prikazane informacije se mogu smatrati povoljnijim (manje povoljnim) nego što zaslužuju. Čisto semantički efekti mogu takođe da imaju za rezultat grešku u koncepciji. Na primer, čaša uvek sadrži 50% kapaciteta bez obzira da li je opisana kao poluprazna ili polupuna. Međutim, prva ili druga karakteristika može dovesti do povoljnijeg (manje povoljnog) mišljenja o sadržaju.
  - b) *Eskalacija odgovornosti* je kada sledite pogrešan kurs aktivnosti koji je donosilac odluke napustio. Ova iracionalna tendencija se bazira na raznim organizacionim, socijalnim i psihološkim faktorima.
    - Strukturalni otpor prema promeni u organizaciji;
    - Politika organizacije;
    - Kultura organizacije, na primer: vrednosti koje jačaju otpor bez obzira na prepreke;
    - Socijalno prihvatanje onih koji odolevaju i prevazilaze prepreke;
    - Lična želja da se izbegne zbrka zbog priznatog poraza;
    - Zapažena mogućnost da se zaustavi trend događaja;
    - Konkurentska želja za pobedom;
    - Pokušaj opravdavanja prethodnih odluka.
  - c) *Preterano poverenje* je uobičajena tendencija precenjivanja mogućnosti za uspeh. Paradoksalno je da postoji tendencija direktnog povezivanja sa teškoćama preduzeća. Jedno od objašnjenja za ovaj fenomen je da je preterano po-

verenje možda potrebno za izgradnju utvrđenja za borbu protiv lošeg toka aktivnosti.

- d) Primarna negativna strana forsiranja druge strane da prihvati uslove u pregovorima je da je ono štetno za odnose između pregovarača.

BATNA takođe pomaže da se definiše zona pregovaranja. Postoji razlika između BATNA-i koje pripadaju svakoj strani, tj. grupe rezultata prihvatljive za obe strane.

U samoj definiciji interne revizije je naglašeno da interna revizija dodaje vrednost organizaciji. Osnovni koncept ovog pristupa je da dve strane imaju više poslovnih sporazuma za „stvaranje dodatne vrednosti“ procesa. Ovo se odvija u pet koraka.

- a) Prvi korak je da strane zajedno *razjasne interese*. Ti interesi mogu biti subjektivni i objektivni. Cilj ovoga je da se izdvoje zajednički interesi.
- b) Korak dva je *utvrditi opcije*. Cilj je da se utvrdi „tržište vrednosti“ tj. raspon vrednosti koji svaka strana može pružiti drugoj strani.
- c) Treći korak je *odrediti pakete alternativnih poslova*. Drugačija karakteristika pregovora o dodatnoj vrednosti je da ti pregovori obezbeđuju više ponuda pobeda-pobeda. Svaka ta ponuda se sastoji od grupa vrednosti koje su identifikovane u drugom postupku.
- d) Četvrti korak je da se *odabere posao* pošto su strane razmotrile pakete poslova koji su utvrđeni u postupku tri. Ocenjuje se „vrednost, bilans i pogodnost“ svakog mogućeg posla. Zatim se odabere „zajednički prihvatljiv posao“.
- e) Korak pet je *utvrditi detalje u vezi sa poslom*. Pregovara se oko detalja, i poslovni sporazum se stavlja u pismenu formu. Ovaj proces stvara određene odnose. Ključni aspekti su otvorenost, fleksibilnost i zajedništvo po pitanju „uspešne razmene vrednosti“.

## VEŠTINE REŠAVANJA KONFLIKATA REVIZORSKOG IZVEŠTAVANJA

Poželjno je misliti da revizor očekuje da svaki preliminarni pregled bude obavljen bez ikakvih sukoba, bez obzira koliko je dobro prihvaćena funkcija interne revizije u organizaciji. Što je jača pozicija revizora, veća je zabrinutost klijenta oko toga šta se u izveštaju saopštava višim rukovodiocima.

Zbog toga revizori moraju da budu spremni, zaista spremni, za sukobe i sporove. Moraju da budu spremni da pretražuju informacije, potkrepe činjenice, i prošire nalaze bez problema i kašnjenja. Nezgodno je za revizora kada postoji situacija koja nervira supervizora, jer tada revizor mora da kopa po obim-

nim revizijskim radnim papirima da bi pronašao dokaz kojim će potkrepiti izjave u izveštaju. Međutim, izveštaj u kom postoji dobro pozivanje (referenciranje) na radne papire, može da obezbedi momentalni dokaz.

Revizori mogu da izbegnu ove nezgodne trenutke tako što će biti svesni toga da svaki značajni komentar može da izazove neslaganje ili da zahteva dodatni dokaz. Prepostavimo da je klijent rekao: „Ne mogu da verujem da je ova funkcija o kojoj Vi govorite moja odgovornost!“ Interni revizori koji su spemni, traže pravilna objašnjenja u marginama u nacrtu. Oni mogu odmah da se pozovu na kopiju odgovarajuće direktive u radnim papirima. Ukoliko su uradili svoj domaći zadatak (ako su se pripremili) postojaće posebno objašnjenje – podvučeno crvenim kako bi svi videli – koje označava odgovornost klijenta.

Pretpostavimo da klijent pita: „Da li ste sigurni da ne postoje nikakve procedure u vezi sa ovim predmetom?“ Revizori – ponovo, ako su obavili svoj domaći zadatak – brzo se pozivaju na određeni radni papir koji pokazuje da su određenog datuma razgovarali sa osobom odgovornom za pripremanje takvih instrukcija i saznali su da, zaista, nije bilo nikakvih procedura, i razlog zašto takav uslov postoji.

Pozivanja na beleške revizijskih nalaza koja ukazuju na sve relevantne detalje, mogu biti veoma dragocena. Ona mogu dati odmah informacije o uzorcima populacije, načinu selekcije uzorka, dokazu da je uzorak reprezentativan, direktivama, uzrocima, efektima, i ljudima sa kojima se diskutovalo o uslovima, i o suštini ovih diskusija.

Kada su revizori u situaciji da moraju da prođu kroz agniju traženja informacija koje su potrebne da se potkrepi njihovo mišljenje, smanjuje se njihov kredibilitet i integritet. Kada, s druge strane, oni mogu da odgovore na svako pitanje brzo i u potpunosti, kada se ispostavi da su njihovi radni papiri odmah na raspolaganju lakim pretraživanjem, navala primedbi i pitanja brzo presušuje.

Postoji nekoliko drugih razloga zašto postoje neslaganja i konflikti. Ovi razlozi se odnose na aspekt promena. Klijent je:

- Zabrinut u vezi sa nepoznatim negativnim efektom koji ta određena preporuka može da prouzrokuje;
- Zabrinut zbog remećenja reda i nastale zbrke u birokratiji koji će biti prouzrokovani primenom te preporuke;
- Uznemiren zbog preporuke koja nagoveštava da sadašnji metodi nisu adekvatni.

Ova pitanja koja stvaraju zabrinutost i konflikte mogu se neutralisati pozitivnim konstruktivnim komentarima revizora koji jasno pokazuju:

- Pozitivne i negativne rezultate koji će nastati primenom te preporuke;

- Specifične promene koje su potrebne za primenu preporuke i kakav je uticaj toga;
- Da je preporuka evolutivne prirode, a ne revolucionarna, i na koji način će unaprediti poslovanje.

Revizori moraju da znaju da se klijent brani. Ta odbrambena barijera treba nekako da se ukloni i da se *postigne dogovor*. Evo nekoliko pravila koja mogu biti od pomoći.

*Lepo se ponašajte.* Loše je ponašanje reći neljubazno: „Ja se ne slažem sa vama.“, ili „Vi niste u pravu.“ Još je gore upotrebiti reči kao što su „idiotski“, „smešno“, ili „glupost“. Pored toga, to predstavlja loše rasuđivanje. U ovakvoj vrsti napada klijent ili burno reaguje, ili se povlači. Što je još važnije, dolazi do prekida komunikacije i cilj revizora se ne ispunjava. Podjednako je važno da revizor mora biti spreman da prihvati svaku vrstu govora koju uputi klijent bez ljutitog odgovora.

*Koristite bezlične fraze.* Prilikom neslaganja izbegavajte rečenicu koja počinje sa „Vi“, koja podrazumeva neslaganje sa pojedincem, a ne sa konceptom ili idejom. Koristite neutralne fraze: „Bilo bi dobro razmotriti...“, „Možda postoji mogućnost da...“, ili „Možda bi bilo korisno istražiti...“ Ove fraze, pošto su bezlične, verovatno će manje izazvati emocije – a svakako ne emocije koje bi bile prouzrokovane frazama poput: „Niste mislili na...“, „Zaboravili ste...“, „Ne shvatate...“, ili „Ne znate...“ Nikada nemojte da potcenjujete uticaj reči koje optužuju.

*Zadržite se na zajedničkom terenu.* Kada se nađete u ćorsokaku, povucite se dok ne dođete do neke tačke dogovora – čak i ako se radi samo o saglasnosti da problem nije lako rešiti. Ostanite na tom terenu dok se ne „smire duhovi“ i dok klijent ne dođe u situaciju da može objektivno da diskutuje o stvarima koje su u pitanju.

*Nemojte da saterujete bilo koga u ćošak.* Nemojte da insistirate da klijenti priznaju da nisu u pravu. Ako se oni na kraju ipak slože u vezi sa određenim pitanjem, pokušajte da odolite iskušenju. Nemojte reći nešto slično ovome: „Drago mi je da ste konačno uvideli da sam u pravu.“ Cilj revizora je da uporedi svoje zaključke i preporuke. Zaista nije važno da li je klijent promenio mišljenje. Revizor je pobedio kada je preporuka prihvaćena, a ne kada je klijent nadjačan.

*Nemojte mešati mišljenja sa neslaganjem.* Često, jedino što je potrebno je dozvoliti klijentima da govore. Možda zaista nije slučaj da se oni ne slažu, već samo žele da im se pruži mogućnost da opravdaju svoj stav ili da objasne razloge za te uslove. Pošto objasne o čemu se radi, oni će možda biti spremni da dozvole da tekst nacрта ostane kakav je napisan.

Kada postoji nepomirljivo neslaganje, kada se ne može postići međusobno razumevanje, revizori su odgovorni da daju miš-

ljenjima klijenta podjednak značaj kao i svojim. Revizori zatim mogu da istaknu da će u izveštaju prikazati i mišljenja klijenta.

U nekim situacijama će upravo ponuda da se citira klijent dovesti do saglasnosti. Ukoliko klijenti shvate da se nalaze u položaju koji se ne može odbraniti, oni neće želeti da se time paradira pred višim rukovodiocima u izveštaju o reviziji. Međutim, kada postoji pošteno neslaganje ili tumačenje – ali to nikada nije u vezi sa činjenicama, pošto se o činjenicama mora postići saglasnost – mišljenja klijenta će biti uključena u izveštaj o reviziji.

Uobičajena ljubaznost je, naravno, da se klijenti zamole da pročitaju dodatni materijal, kako bi bili sigurni da nisu loše citirani.

Revizori ne treba da budu fleksibilni. Oni moraju da znaju da ljudi, razumljivo je, pružaju otpor i da izveštaji o reviziji mogu izazvati da se bes rukovodilaca sruči na glavu klijenta. Ovo je pet vrlo važnih elemenata koje treba uzeti u obzir pre nego što se isključite na osnovu procesnog sukoba (1, 59):

- Možemo li biti sigurni da je to bio prekršaj, ili druga strana ima razloga da stvari vidi drugačije?
- Da li donosimo dovoljnu vrednost za sto i da li druga strana to razume?
- Možemo li opravdati svoje postupke na osnovu prihvatljivih principa?
- Da li smo razjasnili šta bi bilo potrebno da se popravi kršenje pravila?
- Da li smo dali drugoj strani spasilački način da se vrati za sto?

Što je više pozitivnih odgovora na ova pitanja, to će vam biti lakše.

Revizori moraju da budu svesni toga da iste reči mogu imati različita značenja različitim ljudima. Revizori takođe moraju da budu dovoljno realni da shvate da su oni možda opisali neke situacije na način koji klijent smatra nepovoljnim. Zbog toga oni treba da budu spremni da upotrebe predložene reči i fraze klijenta koje ne menjaju smisao koji oni žele da postignu.

Revizori treba da obrate pažnju klijenta na aspekte perspektive ili relevantnosti. Može se dogoditi da ono što za revizora predstavlja srž funkcije bude razmatrano samo kao sporedno pitanje. Takođe se može dogoditi da u onome što je saopšteno revizoru na nekom poslovnom nivou bude ispuste pitanja koja nisu kompetencija tog nivoa. Revizori moraju da budu spremni da izvrše odgovarajuće korekcije u skladu sa tim. Oni moraju da pokušaju da održe reputaciju nepristrasnosti, objektivnosti i da vode računa samo o onome što predstavlja činjenice i što je značajno. Zbog toga ne treba imati negativan odnos prema promenama koje doprinose boljim izveštajima.

## ZAKLJUČAK

Cilj rada je da ukaže na značaj upravljanja i rešavanja konflikata u internoj reviziji. Da bismo pobedili konflikte potrebno je da budemo tolerantni prema drugima i da saslušamo drugu stranu pre nego što je osudimo ili stupimo u sukob sa njom. Potrebno je osloboditi se predrasuda i sagledati celu situaciju nepristrasno i s empatijom. Empatija se odnosi na sposobnost da stvarno vidite i čujete drugu osobu i razumete je iz njene perspektive, odnosno empatija je jednostavno stavljanje sebe u tuđe cipele. To je sposobnost razumevanja druge osobe na isti način kao što je ona razumela.

Konflikte možemo najlakše rešiti sa osobama koje imaju volju i želju da pregovaraju i time reše problem. Neutralno i aktivno slušanje je najkorisnija veština pri sprečavanju konflikata, uz jasnu komunikaciju i detaljno izražavanje očekivanja. Konflikte je značajno rešavati, a za to su potrebne i lične sposobnosti.

Za revizora je važno da razume koja je njegova funkcija, kako ga doživljavaju, i kako da koristi svoje sposobnosti. Nije neuobičajeno da revizori nailaze na otpor u obavljanju svog posla, i zbog toga postoji mnoštvo idejnih rešenja za prevazilaženje istih. Svojim veštinama i sposobnostima revizor treba da unapredi poslovanje entiteta nad kojim se vrši interna revizija, kao i da oslobodi radnike krajnje neosnovanog straha od revizora.

## CONFLICT RESOLUTION IN INTERNAL AUDIT SUMMARY

**Key words:** internal auditor, conflict, conflict resolution strategy, communication.

This research addresses issues of conflict management and relevant discussions in the work of internal auditors. This discusses the nature and conflict of all stages of internal audits and environments for resolution. Because defined conflicts have described a conflict management strategy. The goal is to use methodology to detect systems conflicts and to solve real problems constructively based on the best strategy. Effective conflict resolution emphasizes the win-win attitude. An internal auditor should be caring and concentrated when someone is speaking and that the other person is listening with empathy or that he or she really sees and hears the other person and understands from their perspective.

## LITERATURA

1. Deepak Malhotra, *Negotiating the impossible: How to break deadlocks and resolve ugly conflicts*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2016.
2. Erin Burrell Nickell, Robin W. Roberts, *Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing*, *Critical Perspectives on Accounting*, br. 25, 2014.
3. Gleim, I., *CIA Review, Part IV – Business management skills*, Gleim Publications, Inc. Florida, 2004.
4. Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything*, Secaucus, NJ: Lyle Stuart, 1980.
5. Joan Pastor, Ph.D., *Conflict management and negotiation skills for internal auditors*, The IIA Research foundation, United States of America, 2007.
6. S. Rao Vallabhaneni, *Wiley CIAexcel Exam Review: Part 3, Internal Audit Knowledge Elements*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2014.
7. Sawyer, L., Dittenhofer, M., & Scheiner, J., *Sawyer's internal auditing*, The Institute of Internal Auditors, U.S. 2003.
8. Vukadinović, P., Damnjanović, A., *Forenzička revizija: Potreba ili izbor? Revizor*, Institut za ekonomiku i finansije, br.73, 2016.
9. Vukadinović, P., Damnjanović, A., Tepavac, R., *Forenzička revizija: Mogući modeli primene u Srbiji*, *Revizor*, Institut za ekonomiku i finansije, br.77, 2017.
10. Vukadinović, P., *Forenzička revizija teorijske refleksije i empirijske šeme prevara*, *Revizor*, Institut za ekonomiku i finansije, br.74, 2016.