

# Organizacijski konflikti - uzroci i posljedice

---

Xhemajli, Antea

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:176214>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**ANTEA XHEMAJLI**

**ORGANIZACIJSKI KONFLIKTI – UZROCI I  
POSLJEDICE**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**ANTEA XHEMAJLI**

**ORGANIZACIJSKI KONFLIKTI – UZROCI I  
POSljedICE**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303049561, redovita studentica**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Organizacijsko ponašanje**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

**Pula, rujan 2021.**



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom \_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljajući na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Konflikti – teorijski okvir</b> .....	3
<b>2.1. Faze konflikta</b> .....	7
<b>2.2. Vrste konflikta</b> .....	9
<b>2.3. Utjecaj stilova komunikacije na konflikte</b> .....	12
<b>3. Uzroci i posljedice konflikata</b> .....	18
<b>3.1. Uzroci konflikta</b> .....	18
3.1.1. <i>Uzroci na razini pojedinca</i> .....	22
3.1.2. <i>Uzroci na razini organizacije</i> .....	23
<b>3.2. Posljedice konflikta</b> .....	25
3.2.1. <i>Pozitivne posljedice</i> .....	26
3.2.2. <i>Negativne posljedice</i> .....	27
<b>4. Upravljanje i rješavanje konflikata</b> .....	29
<b>4.1. Tehnike upravljanja konfliktima</b> .....	33
<b>4.2. Metode rješavanja konflikata</b> .....	38
4.2.1. <i>Pregovaranje</i> .....	39
4.2.2. <i>Medijacija</i> .....	43
<b>5. Empirijsko istraživanje</b> .....	46
<b>5.1. Rezultati istraživanja</b> .....	47
<b>5.2. Regresijska analiza</b> .....	61
<b>5.3. Analiza okruženja</b> .....	62
<b>5.4. Zaključak provedenog istraživanja</b> .....	64
<b>6. Zaključak</b> .....	65
<b>Literatura</b> .....	67
<b>Popis tablica</b> .....	68
<b>Popis grafikona</b> .....	68
<b>Prilog</b> .....	69
<b>Sažetak</b> .....	73
<b>Summary</b> .....	74

## 1. Uvod

Konflikti su neizostavni dio svih odnosa, bilo da je riječ o osobnim ili vlastitim odnosima. Glavni „uvjet“ za razvijanje konflikta su suprotnosti ili razlike. Ta suprotnost može se pojaviti u vrijednostima, stavovima, mišljenjima, osobnostima, željama, potrebama i ostalim čimbenicima koji su specifični za svakog pojedinca. Iako pojam konflikta može asocirati na pojavu koja nastaje između dvije osobe, normalne su i životne situacije u kojima se pojedinac nalazi u konfliktnoj situaciji sa samim sobom.

U kontekstu organizacija na konflikte se nekada gledalo kao na nepoželjnu pojavu koju treba izbjegavati, a danas su oni poželjna pojava koju se može i poticati jer je potrebna optimalna razina konflikata kako bi se izbjegla statičnost organizacije. Organizacijski konflikti mogu nastati između dvije osobe, unutar grupe, između grupa ili između organizacija. Svaki konflikt ima svoje uzroke koje je potrebno prepoznati kako bi se mogao istinski riješiti, jer će u suprotnome doći do ponavljanja istog konflikta koji će tada biti još intenzivniji. Također, svaki konflikt ima svoje posljedice koje mogu biti pozitivne ili negativne te će utjecati na pojedince, ali i grupe i cjelokupnu organizaciju. Način na koji će se pristupiti rješavanju konfliktnih situacija ovisit će o vrsti konflikta, karakteru pojedinaca koji se nalaze u toj situaciji, ali i procedurama koje organizacija koristi ili ne koristi za rješavanje konfliktnih situacija.

Diplomski rad sastoji se od šest logički povezanih cjelina. Prva cjelina, odnosno poglavlje, čini uvod u tematiku, prikaz strukture rada te znanstvenih metoda koje su se koristile za izradu ovog rada. U drugom poglavlju, fokus je na definiranju pojma konflikata, prikazu faza i vrsta konflikata te utjecaja koji stilovi komunikacije imaju na konflikte. Treću cjelinu rada čini prikaz uobičajenih uzroka konflikata, uzroka na razini pojedinaca i organizacija te mogućih pozitivnih i negativnih posljedica ove pojave. Četvrto poglavlje obuhvaća upravljanje i rješavanje konflikata prikazom tehnika rješavanja konflikata te metoda rješavanja konflikata poput medijacije i pregovaranja. Peti dio rada odnosi se na anketno istraživanje koje se provodilo na osnovnim školama u Republici Hrvatskoj. Posljednji dio čini zaključak koji se temelji na saznanjima iz ovog rada.

Znanstveno istraživačke metode koje su korištene u ovom diplomskom radu su deduktivna metoda, metoda analize, metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda uzorka i statistička metoda. Rad je pisan na temelju stručne literature i uz pomoć mentora.



## 2. Konflikti – teorijski okvir

Konflikt (lat. *conflictus*: trvenje, sudar), sukob, rasprava, borba; situacija u kojoj postoje suprotna zbivanja i tendencije, ponašanje, osjećaji i slično.<sup>1</sup> Konflikti su normalna pojava i dio svih privatnih i poslovnih odnosa, bilo da je riječ o odnosu koji pojedinac ima s drugima ili sa samim sobom. Konflikt, odnosno sukob, može potaknuti loša komunikacija ili izostanak iste i samim time nerazumijevanje druge osobe i njezine strane. Sukob karakteriziraju suprotnosti u stavovima, vrijednostima, potrebama i osobnostima između dvije osobe, unutar grupe, između grupa ili između organizacija.

U našoj kulturi i radnom okruženju sukob najčešće ima lošu reputaciju. Većina ljudi sukob povezuje s neugodnim emocijama i negativnim asocijacijama.<sup>2</sup> No, konflikti kao takvi nisu ni negativni ni pozitivni, nego posljedice tih konflikata imaju pozitivne ili negativne aspekte koji će uvelike ovisiti o tome na koji se način pristupa konfliktima i u konačnici njihovom rješavanju. Dakle, konflikti nisu nešto čega se treba pribojavati i što treba pod svaku cijenu izbjegavati, oni su jednostavno normalna pojava u privatnom i poslovnom životu pojedinca te ih kao takve treba prihvatiti i naučiti se nositi s njima tako da ne utječu negativno na nas, odnose koje negujemo s drugim ljudima te na našu produktivnost. Štoviše, potrebno je koristiti ih kao katalizatore za pozitivne promjene, inovacije, poboljšanje međuljudskih odnosa te osobni rast.

Tri su gledišta, odnosno pristupa konfliktima: tradicionalni, međuljudski te interakcijski pristup. Tradicionalni pristup je polazio od pretpostavke da su svi konflikti loši i razmatrao je samo njegove negativne strane. Na konflikte se gledalo kao na pojavu koju je trebalo izbjegavati. Taj tradicionalni pristup bio je u skladu sa stavovima koji su prevladavali o grupnom ponašanju tijekom 1930 – ih i 1940 – ih. Konflikt se smatrao disfunkcionalnim ishodom loše komunikacije, nedostatka otvorenosti i povjerenja među ljudima i nesposobnosti menadžera da odgovore na potrebe i težnje svojih zaposlenika.<sup>3</sup> Razmišljanja međuljudskog pristupa prevladavala su od kasnih 1940-ih pa sve do sredine 1970-ih. Prema ovom gledištu

---

<sup>1</sup> <https://www.enciklopedija.hr/> ; pristupljeno 01. lipnja 2021.

<sup>2</sup> N. Poljak, L. Šehić – Relić, *Sukob@Org – Upravljanje sukobom u organizaciji*, Osijek, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, 2006. str. 19.

<sup>3</sup> S. P. Robbins, T. A. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2009. str. 505.

konflikt je prirodna pojava koja je zapravo neizbježna pa ju se kao takvu treba prihvatiti. Osim što se konflikti trebaju prihvatiti, prevladavalo je i razmišljanje da konflikt može biti koristan, odnosno može poboljšati grupne performanse. Posljednji pristup, interakcijski, potiče konfliktne situacije. Gledište je da je potrebna optimalna razina konflikata zbog kojih će grupa biti kreativna, inovativna i samokritična kako bi se izbjegla statičnost grupe.

U osnovi svakog sukoba jesu RAZLIKE. U svakoj grupi, radnom timu, organizaciji postoje razlike. Ljudi imaju različite ciljeve, iskustvo, izobrazbu; na različite načine interpretiraju informacije, različito reagiraju na iste pojave, imaju različite stavove, različito vrednuju stvari koje ih okružuju. Razlike uvijek postoje, iako nisu uvijek jasno prepoznate. U sukobu dolaze do izražaja i postaju vidljive. One su mjesto od kojega moramo krenuti ako želimo riješiti sukob. Istovremeno, razlike predstavljaju mogućnost ili poticaj na kojemu osobe, odnosi i organizacije rastu i mijenjaju se ili pak o koje se spotiču.<sup>4</sup> Ukoliko se te razlike prihvate one mogu biti izvor inspiracije i kreativnosti, produktivnijeg rada te prilika za izgradnju snažnijih odnosa ispunjenih uzajamnim povjerenjem i razumijevanjem. Naposljetku, razlike među ljudima potiču nove ideje, rješenja, iskustva te nas izvlače iz zone komfora i potiču na osobni rast i razvoj.

Iako većini nas sukobi nisu privlačni, stalno nas prate u privatnom i profesionalnom životu. Tako i organizacija u kojoj nema sukoba jednostavno – ne postoji. Tipični radni dan vjerojatno u sebi sadrži seriju manjih ili većih sukoba na koje neizbježno nekako reagiramo. Problem se pojavi, suočimo se s njim, riješimo ga ili se povučemo, gurnemo ga pod tepih ili sukob ostavimo otvorenim, a nakon toga obično stiže sljedeći. Ono po čemu se organizacije razlikuju jest način na koji se ophode sa sukobom.<sup>5</sup>

Ovdje ključnu ulogu igra menadžer koji mora prepoznati kada određena situacija može dovesti do konflikta, prepoznati konflikt između dvije osobe ili grupa, upoznati se sa svim stranama te pomoći u rješavanju tako da su svi sudionici zadovoljni, a da istovremeno to rješenje ne utječe negativno na organizaciju ili bilo koje njezine aspekte poslovanja. Konflikti nisu nešto što treba izbjegavati pod svaku cijenu. Oni

---

<sup>4</sup> N. Poljak, L. Šehić – Relić, op. cit., str. 20.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 19.

su prirodna pojava te organizaciji nose novu razinu inspiracije i kreativnosti što često rezultira inovacijama, a istovremeno se cjelokupna organizacija uči nositi s promjenama. Također, konflikti će potaknuti ljude na drugačije razmišljanje i otvorenost prema drugim perspektivama. Uz navedeno, uspješno rješavanje konflikata donijeti će i poboljšanje u međuosobnim odnosima, promijenit će načine na koje se komunicira unutar organizacije na bolje te će se povećati razina povjerenja, razumijevanja i uvažavanja drugih i njihovih razlika. Danas se na konflikte više ne gleda kao na isključivo negativnu pojavu, već je prepoznata njihova važnost u uspješnom funkcioniranju organizacije.

Uspješne organizacije nisu organizacije u kojima je praksa izbjegavati ili ignorirati konflikte, nego organizacija u kojoj je prepoznata važnost konflikata i njihovog pravilnog rješavanja. Menadžeri koji su svjesni da neriješeni konflikti mogu stvoriti takvo poslovno ozračje u kojem je pojedincima neugodno raditi, nemaju motivacije za radom te im se smanjuje produktivnost ne dopuštaju si „luksuz“ ignoriranja konflikata svojih podređenih. Srž konflikata su razlike između ljudi ili grupa iz kojih proizlaze nesuglasice. Organizacije koje izbjegavaju konflikte zapravo teže homogenosti svojih članova. Dakle, u takvim organizacijama suradnici dijele ista mišljenja, vrijednosti, stavove te znanja ili se priklanjaju mišljenju većine kako bi se izbjegli eventualni konflikti i time pojedinci, ali i organizacija propuštaju priliku za učenjem, rastom i razvojem te inovativnošću i kreativnošću koje su karakteristike organizacija koje su konkurentne na tržištu na kojem posluju. Dakle, ne postoje organizacije u kojima se ne javljaju konfliktne situacije. Postoje samo organizacije koje se uče ili su se naučile nositi s istima te organizacije koje svim snagama nastoje izbjeći takve situacije ne shvaćajući njihov utjecaj na poslovanje.

Na organizacije u kojima je cijelo poslovanje utemeljeno na suradnji i timskom radu svojih članova konflikti između pojedinaca imat će veći utjecaj na cjelokupnu organizaciju. Ukoliko menadžeri takvih organizacija više pažnje pridonose poslovnim rezultatima, nego međuljudskim odnosima konflikti se neće rješavati na produktivan način, već isključivo radi mogućnosti nastavka „normalnog“ poslovanja. Posljedice takvog načina „rješavanja“ konflikta nakon nekog vremena moći će se prepoznati i u poslovnim rezultatima organizacije. Članovi tih organizacija zapravo propuštaju priliku naučiti kako očuvati odnose, rješavati konfliktne situacije, nositi se sa svim osjećajima koje oni izazivaju, preispitati svoje vrijednosti i perspektivu,

izgraditi snažnije međuodnose s pojedincima s kojima provode veliki dio svoga vremena te prihvatiti i uvažavati druge i njihove razlike.

No, moramo biti svjesni da osobe izbjegavaju ili ignoriraju konfliktne situacije jer one bude negativne emocije u pojedincu. Oni mogu biti veoma neugodni, izazivati nervozu, frustraciju, brigu, strah, ljutnju, neizvjesnost i tugu, a to su sve emocije koje niti jedan pojedinac ne želi osjećati te se teško nosi s istima pa je stoga razumljivo da su u određenim okolnostima pojedinci naklonjeni izbjegavanju konfliktnih situacija u nadi da će izbjeći i navedene osjećaje. Takvim pojedincima potrebna je podrška kako bi se naučili nositi s emocijama koje se javljaju prilikom sukoba, ali i naučili kako rješavati konflikte na način na koji će biti pozitivan za njih u emocionalnom i psihološkom smislu. Konfliktne situacije nisu samo prilika za izgradnju čvršćih odnosa s drugim ljudima, već i prilika za samospoznaju koja će nam pomoći u dubljem shvaćanju svojih potreba te samim time i rješavanju budućih konflikata do kojih će možda doći.

Nedovoljne ili prevelike razine konflikta mogu štetiti učinkovitosti grupe ili organizacije, što rezultira manjim zadovoljstvom članova grupe, povećanim apsentizmom i fluktuacijom i napokon, smanjenom proizvodnošću. No, kada je konflikt na optimalnoj razini, samozadovoljstvo i apatija smanjit će se na minimum, motivacija će se povećati stvaranjem izazovnog i ispitivačkog okruženja koje ima životnost da bi posao bio zanimljiv, a fluktuacija će biti na razini koja je potrebna da bi se organizacija riješila neprilagođenih i slabih radnika.<sup>6</sup> Neka optimalna razina konflikata u organizaciji je razina na kojoj ima dovoljno funkcionalnih konflikata za poticanje kreativnosti i pozitivnih promjena, ali da istovremeno ti konflikti ne smanjuju produktivnost, djeluju razorno na međuljudske odnose te ne budu skupi za organizaciju.

---

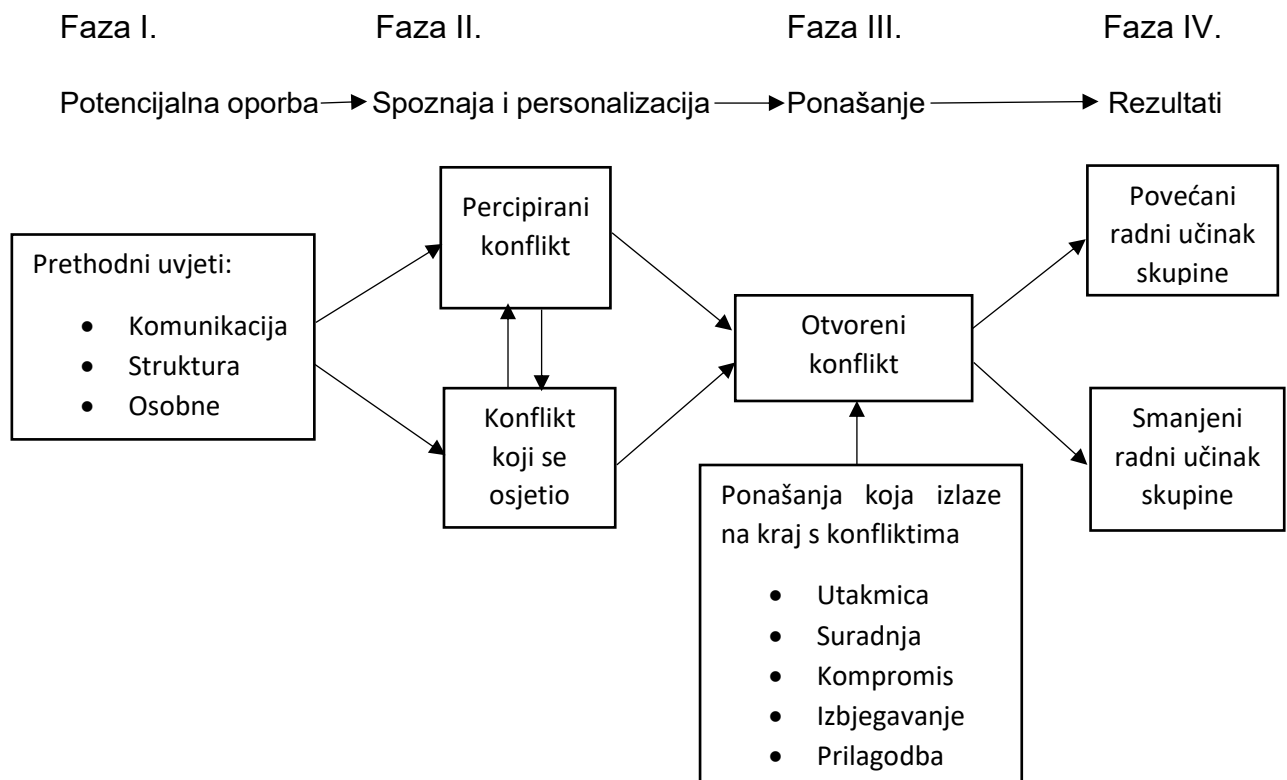
<sup>6</sup> S. P. Robbins, T. A. Judge, op.cit., str. 528.

## 2.1. Faze konflikta

Prema Robbinsu proces konflikta uključuje četiri faze:

- moguća oporba,
- spoznaja i personalizacija,
- ponašanje,
- ishodi.

Na sljedećoj shemi su prikazane navedene faze.



Izvor: S. P. Robbins, T. A. Judge, Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, 2009. str. 177.

Prva faza ovog procesa, moguća oporba, odnosi se na postojanje uvjeta za pojavu konflikta. Ti uvjeti mogu biti vezani uz komunikaciju, strukturu ili osobne varijable. Što se tiče komunikacije, uvjeti koji mogu poticati sukobe su jezične poteškoće, nesporazumi, „buke“ u komunikacijskom kanalu te premalo ili previše komunikacije između dviju strana. U vidu strukture varijable su veličina, stupanj rutinizacije,

specijalizacije i standardizacije zadataka, heterogenost pripadnika grupe, stilovi vodstva, sustavi nagrađivanja i stupanj zavisnosti među skupinama. Osobne varijable se odnose na individualne sustave vrijednosti, individualne osebnosti te razlike. Određeni tipovi osobnosti skloniji su konfliktima, jednako kao što su određeni tipovi osobnosti skloniji izbjegavanju konfliktnih situacija. Svaki pojedinac ima i drugačije vrijednosti koje se rijetko i teško mijenjaju pa su one također veliki izvor konfliktnih situacija. Svi navedeni uvjeti ne moraju nužno dovesti do konflikata, ali je potreban barem jedan od tih uvjeta kako bi se razvila konfliktna situacija, odnosno kako bi došlo do sljedeće faze u konfliktnom procesu.

U drugoj fazi dolazi do spoznaje sukoba, odnosno uvjeta za sukob, od jedne ili obje strane. No ta spoznaja ne vodi i do personalizacije. Ukoliko dođe do personalizacije javljaju se osjećaji frustracije, straha, tjeskobe, napetosti itd.

Treća faza podrazumijeva ponašanje, odnosno otvoreni sukob. Ponašanje jedne strane može uključivati ometanje, otežavanje ili sprječavanje postizanja ciljeva druge strane. U ovoj fazi biraju se i tehnike upravljanja konfliktima, a one mogu biti natjecanje (utakmica), suradnja, izbjegavanje, izgladivanje spora te kompromis. Tehnika koju će pojedinac odabrati ovisna je o karakteru te osobe i o pojedinostima vezanim uz konkretnu konfliktnu situaciju u kojoj se pojedinac nalazi.

Posljednja faza je ishod konflikta koji može biti funkcionalan, odnosno pozitivan, ili disfunkcionalan, odnosno negativan. Funkcionalan će biti ishod koji je poboljšao radni učinak skupine. Ovo će biti istina za one konflikte koji potiču kreativnost i inovacije, donošenje boljih odluka, fleksibilnost, razvoj na razini pojedinca, ali i na razini cijele organizacije, znatiželjnost pojedinca itd. S druge strane, disfunkcionalan će biti onaj ishod koji podrazumijeva smanjeni radni učinak skupine, odnosno rezultira nezadovoljstvom, slabljenjem međuljudskih odnosa, smanjenom produktivnošću, pogoršanjem komunikacije te prijetnjom za sam opstanak grupe.

S druge strane, R. Fox sukob zapravo opisuje kao komunikacijski proces. Unutar tog komunikacijskog procesa moguće je prepoznati nekoliko faza. Prva je latentna faza u kojoj obilježja komunikacijske situacije, poput neravnoteže moći, ograničenih resursa i društvenih uloga, mogu smetati pojedincima. Upravo ta obilježja potiču pojedince na sukob. Sljedeća faza se odnosi na percepciju sudionika koju imaju na

određenu situaciju. Nakon toga dolazi do faze artikulacije osjećaja i iskazivanja svijesti o sukobu koju slijedi manifestacija samog sukoba, a cijeli proces završava ishodom sukoba, odnosno daljnjem razvoju odnosa sukobljenih strana koji će ovisiti o samom načinu rješavanja konflikta.

Dakle, svaki sukob započinje fazom u kojoj se tek naziru određeni čimbenici i događaji koji „smetaju“ pojedincima zbog čega bi potencijalno mogli dovesti do konflikta. Samim time se stvara osjećaj napetosti sve do točke u kojoj pojedinci postaju svjesni činjenice da su na rubu sukoba, odnosno da postoji „potencijal“ za razvijanjem konfliktne situacije. Ubrzo nakon toga pojedinci počinju izražavati razlike koje primjećuju među sobom te zauzimaju svoj „stav“, odnosno poziciju, bez pokušaja razumijevanja i uvažavanja druge strane ili promjene svoje pozicije. Ovdje sukobljene strane počinju osjećati veoma snažne negativne emocije te se ponašaju neprijateljski prema drugoj strani i postaju u velikoj mjeri razdražljivi. Stupanj iskazivanja neprijateljstva i agresivnosti u sukobu ovisit će o samom karakteru svakog pojedinca i načinu na koji je naučen nositi se s negativnim emocijama koje u tom trenutku proživljava. Iako se obje strane u ovom procesu osjećaju kao da nemaju nikakvu kontrolu nad ishodom situacije, ta kontrola im je „na dohvat ruke“ ukoliko otvore potreban iskren i smiren dijalog o potrebama, stavovima, perspektivi, osjećajima i željama koje imaju što će im u konačnici biti od velike pomoći kod pronalaženja rješenja kojima će svi biti zadovoljni.

## **2.2. Vrste konflikta**

U radnoj organizaciji, ali gotovo i u svim drugim situacijama, najčešće se suočavamo s dvije vrste konflikata – sadržajnim (strukturalnim) i osobnim (emocionalnim). Prvi konflikt uključuje neslaganja o ciljevima koje treba ostvariti i načinima na koje se do tih ciljeva može doći. Drugi konflikt obično se naziva „sukobom ličnosti“ i nastaje kad se dvoje ljudi jednostavno ne podnose.<sup>7</sup>

Dakle, sadržajni konflikt su učestali i svakodnevni jer proizlaze iz različitih mišljenja koje pojedinci imaju o istoj stvari te oni mogu biti pozitivni ukoliko se zna njima upravljati. Ti konflikti su često funkcionalni jer utječu na povećanje djelotvornosti

---

<sup>7</sup> M. Rijavec, D. Miljković, *Kako rješavati konflikte?*, Zagreb, „IEP“ d.o.o., 2002. str. 3.

organizacije. S druge strane, osobni konflikti su puni emocija pa su iz tog razloga teže rješivi. Ovi sukobi se ne odnose na neki konkretni problem, već na emocije. Sukobljene strane ne uvažavaju tuđe emocije i time samo stvaraju još veći sukob. U ovim konfliktima sukobljene strane ponekad niti ne žele riješiti konflikt i pronalaze dodatne razloge za probleme. Upravo iz tog razloga su osobni konflikti disfunkcionalni i idealno bi bilo svesti ih na najmanju moguću razinu iako se često pojavljuju. Ključ je u pretvaranju osobnih konfliktata u sadržajne prije nego što postanu još snažniji i teže rješivi.

Nadalje, s obzirom na posljedice koje imaju, sukobe dijelimo na funkcionalne i nefunkcionalne, ovisno o njihovom odnosu s ciljevima organizacije. Funkcionalni (konstruktivni) su oni sukobi koji podupiru ciljeve organizacije i doprinose poboljšanju učinka. Nefunkcionalni (destruktivni) su sukobi koji štete ciljevima organizacije i učinku. Zadaća menadžmenta je stimulirati funkcionalan, a sprječavati nefunkcionalan sukob.<sup>8</sup> Dakle, definiranje konflikta kao funkcionalnog ili nefunkcionalnog ovisi o tome kakav je njegov utjecaj na radni učinak skupine. Funkcionalni konflikti imaju pozitivan utjecaj na poslovanje i oni su poželjna vrsta konflikta. S druge strane, nefunkcionalni konflikti imaju negativan utjecaj na radni učinak i mogu biti skupi za organizaciju te su nepoželjni.

S obzirom na organizacijsku razinu konflikte možemo podijeliti na horizontalne i vertikalne konflikte. Horizontalni konflikti su koji se javljaju između pojedinaca koji se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini organizacije. Vertikalni konflikti su konflikti koji se javljaju između pojedinaca koji nisu na istoj hijerarhijskoj razini organizacije pa su stoga ti konflikti i teže rješivi od horizontalnih konfliktata.

Konflikte možemo podijeliti i na konflikte oko zadataka, konflikte oko odnosa te konflikte oko procesa. Konflikti oko zadataka se odnose na sadržaj i ciljeve rada, konflikti oko odnosa se odnose na međuljudske odnose koje imaju članovi organizacije, a konflikti oko procesa se odnose na način na koji se obavlja posao. Niže razine konfliktata oko zadataka i konfliktata oko procesa su zapravo funkcionalne i imaju pozitivne utjecaje na performanse grupa. S druge strane, konflikti oko odnosa su gotovo uvijek disfunkcionalni i negativno utječu na performanse grupa.

---

<sup>8</sup> R. Fox, *Poslovna komunikacija*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2001. str. 101.



Postoje i različite razine konflikata, odnosno vrste konflikta ovisno o sudionicima, a to su:

- konflikti unutar pojedinca,
- konflikti među pojedincima,
- konflikti među grupama,
- konflikti među organizacijama.

Do konflikta unutar pojedinca može doći kada se očekuje od njega da obavi više zadataka koji su nespojivi pa ih je nemoguće istovremeno ostvariti što stvara frustraciju u pojedincu. Osim toga, razlog za konflikt su i moguće situacije u kojima više ljudi traži od pojedinca različite stvari što ponovno budi osjećaje frustracije. Takvi osjećaji se bude i kada je pojedinac stavljen u poziciju da učini nešto što nije u skladu s njegovim osobnim vrijednostima. Te u konačnici, konflikt je moguć i kada su uloge koje osoba ima na radnom mjestu nespojive i u suprotnosti. No, osim uloga na poslu svi imamo i uloge u privatnom životu koje se ne moraju slagati s našim profesionalnim ulogama. Tako netko može dobiti ponudu za puno bolji posao koju bi vrlo rado prihvatio. No, kako to znači da veliki dio svog vremena mora provoditi u inozemstvu njegova profesionalna uloga može doći u sukob s obiteljskom.<sup>9</sup> Dakle, ova vrsta konflikta se odnosi na vrijednosti, potrebe, želje i interese pojedinca te može kao rezultat imati druge vrste konflikata.

Konflikti između pojedinaca mogu izazvati veoma intenzivne emocije te ih ta činjenica čini problematičnima. Ovo je najčešća vrsta konflikata. Obično nastaju kad je ugroženo samopoštovanje jedne ili obje osobe u konfliktu, zbog neslaganja u temperamentu ili crtama ličnosti, a čest uzrok su i nesporazumi u komunikaciji i razlike u percepciji.<sup>10</sup> Opasnost od nesporazuma to je veća što je društveno okruženje kompleksnije, a emocionalni naboj intenzivniji. Nesporazumi mogu biti uzrokom napetosti u, inače, vrlo pozitivnim društvenim odnosima. Ključna je, stoga, za uspjeh procesa komunikacije spremnost svih sudionika na komunikaciju, odnosno na prepoznavanje i otklanjanje nesporazuma, ako do njega dođe.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> M. Rijavec, D. Miljković, op. cit., str. 9.

<sup>10</sup> loc. cit.

<sup>11</sup> R. Fox, op. cit., str. 35.

Konflikti između grupa, odnosno odjela u organizaciji nastaju zbog različitog gledanja na stvari i borbe za potrebna sredstva jer svaki odjel ili grupa želi maksimizirati svoju dobit, moć i imidž. Naime, sredstva u svakoj organizaciji su ograničena, a kako svaki odjel misli da dobiva manje nego što mu je potrebno, konflikti su skoro neizbježni. Ako postanu prečesti i preintenzivni, ovi konflikti mogu učiniti koordinaciju i integraciju poslova u organizaciji vrlo teškom.<sup>12</sup> Također, ciljevi i ideje koje dvije grupe ili poslovni odjeli imaju mogu biti u čistoj suprotnosti što onda rezultira konfliktnim situacijama. Kako su grupe ili odjeli odvojeni, izostaje komunikacija između njih pa se otežava i razumijevanje potreba, interesa i želja drugih grupa te shvaćanje činjenice da imaju ciljeve koje međusobno dijele.

Konflikti su mogući i izvan organizacije, odnosno između organizacije i druge organizacije koja posluje na istom tržištu, vlade u državi u kojoj posluje ili sindikata.

### **2.3. Utjecaj stilova komunikacije na konflikte**

Komunikacija je prenošenje poruka, odnosno informacija drugim ljudima. Te informacije mogu se prenositi verbalnim ili pismenim putem, tjelesnim govorom, odnosno raznim gestama, ponašanjem ili mimikom. Mi svakodnevno komuniciramo s ljudima u svojem okruženju te svaki dan primamo komunikacijske poruke iz svog okruženja bilo da je riječ o komunikaciji od strane ljudi, reklama, interneta, radijskih stanica ili ostalih medija. Cijelo vrijeme komuniciramo, svaka naša radnja ili ne radnja šalje određenu vrstu poruke ljudima koji se nalaze oko nas. Jednostavno ne možemo ne komunicirati, možemo jedino komunicirati na kvalitetan ili nekvalitetan način, tj. na način koji će nam pomoći u izgradnji odnosa i razumijevanja ili će biti prepreka tome.

Kakvu god komunikaciju uspostavljamo, potrebno je prethodno razmotriti ovih šest jednostavnih pitanja – Zašto? Tko? Gdje? Kad? Što? Kako? – da bi komunikacija bila uspješnija, a cilj ostvaren.<sup>13</sup> Dakle, moramo znati koja je svrha našeg komuniciranja i što očekujemo od osobe s kojom komuniciramo, tko je naš sugovornik, kakva je to osoba i što ona već zna o onoj temi o kojoj mi planiramo

---

<sup>12</sup> M. Rijavec, D. Miljković, op. cit., str. 10.

<sup>13</sup> M. Nadrljanski, *Komunikologija i menadžment: istraživanja komunikoloških aspekata obrazovanja menadžera*, Split, Redak, 2010. str. 76.

komunicirati te gdje će ta osoba biti kada primi ovu poruku. Nadalje, važno je promisliti što točno želimo reći, koje informacije su ključne te ih kao takve moramo podijeliti sa svojim sugovornikom, a u konačnici moramo promisliti i na koji način ćemo prenijeti tu poruku, odnosno kojim tonom ćemo se služiti te koji komunikacijski medij je najbolji izbor za prenošenje željene poruke (razgovor, e – mail, poruka, telefonski poziv itd.).

Komunikacija je važan dio poslovanja organizacije. Neprestano se komunicira obrađivanjem i razmjenom informacija, prenošenjem poruka, izdavanjem naloga, davanjem uputa, pisanjem izvještaja te općenito raznom korespondencijom. Svi članovi organizacije moraju primati i slati informacije kako bi uspješno izvršavali svoje radne zadatke. Kako bi poslovna komunikacija bila učinkovita svi članovi moraju imati razvijene komunikacijske vještine.

Većina problema među ljudima nastaje kao rezultat loše komunikacije. Učinkovita komunikacija kritičan je čimbenik uspjeha svake organizacije. U svakodnevnom životu i radu, svi komuniciramo, na ovaj ili onaj način. Pitanje je znamo li stvarno uspješno komunicirati? Razumijemo li i možemo li prenijeti poruku na način da prenesemo njezin stvarni smisao? Je li naš način komuniciranja prihvatljiv za drugu stranu i kako ga drugi uopće doživljavaju? Naime, poruka je uspješna i smisljena jedino onda kad je pošiljalatelj i primatelj shvaćaju i prihvaćaju na isti način.<sup>14</sup> Naš osobni stil komunikacije uvjetuje sve naše odnose koje imamo s osobama iz svoje privatne i poslovne okoline. Svaka osoba ima mogućnost raditi na svojim komunikacijskim vještinama s ciljem njihova razvijanja kako bi poboljšala svoje odnose.

Čak ako slušatelj potpuno i razumije ono što govorimo, to ne znači da ćemo ga pridobiti da misli ili da se ponaša na način na koji bismo mi željeli. Svaka pojava koja sprječava uspješno razumijevanje poruke, prepreka je komunikaciji.<sup>15</sup> Primarne prepreke komunikaciji su:

- percepcijske,
- psihološke,
- socijalne,

---

<sup>14</sup> ibidem, str. 16.

<sup>15</sup> ibidem, str. 74.

- kulturne,
- semantičke,
- medijske,
- fizičke komunikacijske barijere.

Percepcijske komunikacijske barijere odnose se na subjektivnost u percepciji koju svaki pojedinac ima te su često ove prepreke u suštini drugih komunikacijskih prepreka. Svaka osoba ima svoj pogled na realnost pa tako dvije osobe isti događaj, situaciju ili razgovor vide i interpretiraju na drugačiji način što otežava uspostavljanje dobre komunikacije. Psihološke komunikacijske barijere odnose se na subjektivne karakteristike i mišljenje osobe koja komunicira. Pa tako npr. emocije utječu na poruku koju osoba odašilje, ali i kako će interpretirati ono što drugi komuniciraju. Što se tiče socijalnih komunikacijskih barijera, one se javljaju kada pojedinci koji komuniciraju imaju različite socijalne statuse što utječe na njihov način izražavanja, ponašanje, običaje itd. Do kulturnih komunikacijskih barijera dolazi zbog različitih kultura pojedinca, a obično se javljaju kod analiziranja i vrednovanja određenog sadržaja. Semantičke komunikacijske barijere se javljaju kod interpretacije pisanog sadržaja, slika, govora, videa, shema itd. Dakle, pri korištenju neodgovarajućih riječi ili kanala za prenošenje određene poruke ili jednostavno zbog nerazumijevanja riječi korištene u poruci. Medijske komunikacijske barijere odnose se na različita komunikacijska sredstva koja koriste mediji. Fizičke komunikacijske barijere javljaju se u kanalima veze pri prenošenju poruka u obliku šumova koji izobličavaju poruku i time u potpunosti mijenjaju sadržaj poruke.

Način komunikacije, odnosno kako međusobno komuniciramo, pridonosi pojavi i razvoju sukoba u većoj mjeri, nego li sam sadržaj poruke. Neki načini komunikacije izazivaju u nama ljutnju, ogorčenost, bijes; drugi izazivaju potrebu da se branimo ili napadamo, dok nas neki potiču na dijalog. Razgovor koji u sebi sadrži optuživanje i omalovažavanje često izaziva konfrontaciju. Dok razgovor u kojem se međusobno uvažavamo, slušamo i iskreno suosjećamo može, čak i kada ne pronađemo odmah rješenje, pomoći u razumijevanju svojih i tuđih potreba te drugačijeg kuta gledanja na problem, što će znatno pridonijeti pronalaženju zajedničkog rješenja. Puno je

načina kako uništiti (ili graditi) dobar odnos. Pogrešan stav ili riječ može kao kulu od karata brzo i lako uništiti ono što smo godinama gradili.<sup>16</sup>

Stil komunikacije koji pojedinac koristi utječe na konflikte, a možemo ih definirati nekoliko:

- asertivni,
- pasivni,
- agresivni,
- pasivno – agresivni stil komunikacije.

Asertivna komunikacija je sposobnost iskrenoga, jasnoga, otvorenoga i direktnog izražavanja vlastitih stavova za i protiv, ideja, osjećaja, specifičnih potreba i interesa. Pritom preuzimamo odgovornost za sebe i svoje postupke, a interese i potrebe drugih ne dovodimo u pitanje, nego pristupamo uvažavajući integritet druge strane. Poštivanje sebe i svojih potreba osnova je poštivanja drugih.<sup>17</sup> Ovaj stil nam dopušta kreativan pronalazak rješenja koji će odgovarati svim sukobljenim stranama. Upravo međusobno razumijevanje i poštovanje koji proizlaze iz ovog pristupa stvara mogućnost za pregovaranjem oko želja i interesa svake sukobljene strane te prepoznavanje sličnosti što će olakšati kreiranje rješenja.

S druge strane, pasivnu komunikaciju karakterizira nedostatak poštovanja prema sebi. Osoba s ovim stilom komunikacije ne iznosi svoje mišljenje, interese, uvjerenja te ne zna izraziti svoje osjećaje i potrebe. Također, često se ispričava drugima, govori tiho, veoma je obzirna prema drugima i samu sebe čini nevidljivom. U sukobu pasivna komunikacija pridonosi situaciji u kojoj drugima vrlo brzo dopuštamo izražavanje neslaganja s nama te lako odustajemo od svojim potreba i interesa. Ne koristimo osobnu moć, predstavljamo se kao žrtva i na taj način prikupljamo simpatije (ili nesimpatije) i sa sebe skidamo odgovornost za rješavanje problema. Kod pasivnog komuniciranja naš je cilj smiriti drugu stranu (koja napada) i po svaku cijenu izbjeći sukob, Sukob nije riješen, on ostaje, tako da svaka sljedeća ista ili slična situacija postaje potencijalni okidač za izbijanje novog sukoba.<sup>18</sup> Ove

---

<sup>16</sup> N. Poljak, L. Šehić – Relić, op. cit., str. 78.

<sup>17</sup> ibidem, str. 80.

<sup>18</sup> ibidem, str. 81.

osobe potiskuju sve negativne osjećaje koji se u njima javljaju kao posljedica konfliktnih situacija, a sve s ciljem zadovoljavanja potreba druge strane.

Agresivnom komunikacijom osoba jasno i direktno izražava svoje osjećaje, mišljenja, interese, potrebe i uvjerenja, ali pri tome ugrožava drugu stranu. Ovaj pojedinac želi postići dominaciju nad drugim osobama kako oni ne bi mogli iskazivati svoje interese i potrebe. Dakle, osoba s agresivnim stilom komunikacije ne sluša drugu osobu, prekida ju, prebacuje svu odgovornost na nju i često ju kritizira. Ako razgovaramo na način da drugu stranu napadamo, kritikom, ponižavanjem, ili omalovažavanjem, ulazimo u otvoreni sukob, fazu u kojoj je teško ili gotovo nemoguće uspostaviti razgovor na osnovi dijaloga.<sup>19</sup> Navedeni pristup neće postići ništa produktivno. Pojedinac koji je „napadnut“ ili će se povući iz situacije čime će se samo odgoditi neizbježni konflikt (koji će tada biti još intenzivniji) ili će uzvratiti „napadom“ čime će se stvoriti okruženje puno negativnih emocija i situacija koje će utjecati i na druge osobe i odnose.

Posljednji stil komunikacije je pasivno – agresivni koji se može okarakterizirati kao manipulativan, odnosno proračunati stil. Osoba koju opisujemo kao pasivno – agresivnu ne izražava svoje interese i potrebe, ali istovremeno ne uzimaju u obzir interese i potrebe druge strane, već ih i ugrožava. Pojedinac nastoji uvjeriti osobu da su njegove potrebe i njihove ili da njihove potrebe njima nisu toliko važne. Pasivno – agresivnoj osobi ne izražavanje potreba i osjećaja ne proizlazi iz želje za izbjegavanjem konflikta, već iz želje za postizanjem kontrole nad drugom stranom.

Čak i kada primjenjujemo asertivnu komunikaciju koja njeguje odnos ravnopravnog dostojanstva, postoji rizik jer naš stil komunikacije ne mora uvijek biti prihvaćen od drugih. Iako nema jamstva uspješnosti, asertivan način komunikacije najčešće daje dobre rezultate.<sup>20</sup>

Nadalje, kao stil komunikacije možemo navesti i dijalog. Dijalog je put preusmjeravanja energije, inteligencije, znanja, htijenja i snage grupe ljudi, usmjerene na približavanje različitosti i usmjeravanje k zajedničkim ciljevima. Namjera dijaloga je postići razumijevanje. Dijalog je vještina koja pomaže rješavanju sukoba u kojem sve strane nalaze zadovoljenje svojih interesa i

---

<sup>19</sup> loc. cit.

<sup>20</sup> loc. cit.

potreba.<sup>21</sup> Najbitniji preduvjet dijaloga je empatija prema drugoj strani. U dijalogu su svi pojedinci jednaki i moraju imati potpunu slobodu za izražavanje svojih želja, potreba, interesa i stavova bez ismijavanja od strane drugih. Cilj dijaloga je razumjeti drugu stranu, a ne uvjeriti je u ono što mi mislimo da je ispravno. Potrebno je pažljivo slušati drugu osobu, ali i aktivno postavljati pitanja o svemu što ne razumijemo kako bi pobliže mogli shvatiti potrebe i stavove druge strane. Kao sugovornik u dijalogu brinemo se o sigurnosti ljudi koji govore, tražimo njihove snage (a ne slabosti), razvijamo osnove za odnos povjerenja. Stvaranju povjerenja i osjećaja sigurnosti pridonosi i govor tijela. Slušanje u dijalogu pomaže ne samo razumijevanju druge strane, nego i promijeni mišljenja ukoliko su argumenti druge strane opravdani i dobri.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> ibidem, str. 83.

<sup>22</sup> ibidem, str. 84.

### **3. Uzroci i posljedice konflikata**

Osnovni uvjet pojave konflikta je uzrok. Uzroci konflikata su razni te ih ponekad nije moguće prepoznati prije iskrenog razgovora i dublje analize problema. No, bez poznavanja pravog uzroka konkretnog konflikta taj konflikt se niti ne može istinski riješiti, već će njegovo rješavanje biti samo privremeno i konflikt će se u budućnosti ponovno manifestirati, ali ovoga puta u intenzivnijem i destruktivnijem obliku.

Potrebno je znati koji sve čimbenici mogu uzrokovati konfliktne situacije bez obzira koji je krajnji cilj pojedinca ili menadžera. Kada sukobljene strane spoznaju koji je pravi uzrok konflikta u kojem se nalaze lakše će ga riješiti i osigurati da ne dođe do novog konflikta zbog istog razloga. Upoznatost članova organizacije s mogućim uzrocima konflikata omogućuje im izbjegavanje konflikata za koje znaju da su nefunkcionalni i negativno utječu na njih, njihove ciljeve te odnose koje njeguju s drugim članovima organizacije. U konačnici, kada je menadžer upoznat s mogućim uzrocima konflikata ima priliku izbjeći što više nefunkcionalnih konflikata, a istovremeno dozvoliti prirodnu pojavu, ili čak poticati, funkcionalne konflikte kako bi osigurao potrebni balans između stagnacije i životnosti organizacije.

Kao što je već navedeno, konflikti nisu niti pozitivni niti negativni. Svaki konflikt je jedinstven i posljedice konflikata mogu biti i pozitivne i negativne, a to će ovisiti o uzroku, ali i tome kako sukobljene strane (i/ili menadžer) pristupe tom konfliktu. Pozitivne posljedice sa sobom nose funkcionalni konflikti, dok nefunkcionalni konflikti nose negativne posljedice za organizaciju i njezine konflikte. Posljedice konflikata koje se manifestiraju osjetit će pojedinci, grupe i organizacija. Jednako kako nije moguće u potpunosti izbjeći konflikte, tako je i ne moguće u potpunosti izbjeći njihove negativne posljedice. No, potrebno je smanjiti negativne posljedice i povećati pozitivne kako bi konflikti bili korisni za poslovanje organizacije.

#### **3.1. Uzroci konflikta**

Konflikti u organizaciji mogu nastati zbog različitih vrijednosti, potreba, želja, uvjerenja, prioriteta te stavova pojedinaca, nejasnih ili nepostojećih radnih procedura, organizacijskih promjena vezanih uz vodstvo, procedure te timova,



nezadovoljstva načinom upravljanja organizacijom, nerazvijenih komunikacijskih vještina itd.

Uobičajeni uzroci sukoba u organizaciji su:

- Nesuglasne ličnosti
- Nesuglasni sustavi vrijednosti
- Nejasna radna zaduženja
- Ograničeni resursi
- Neprikladna komunikacija
- Međuovisna radna zaduženja (osoba A ne može obaviti svoj posao dok osoba B ne obavi svoj)
- Složenost organizacije (kompleksnije strukturirane organizacije podložnije su sukobu)
- Nerealna / nejasna pravila i norme
- Nerealni rokovi
- Kolektivno odlučivanje (mogućnost sukoba razmjerna je broju osoba koje sudjeluju u odlučivanju)
- Odlučivanje konsenzusom (nema konsenzusa i slaganja bez svađe)
- Nerealna očekivanja (djelatnici koji gaje nerealna očekivanja u vezi sa sadržajem poslova, dohotkom i mogućnostima napredovanja izloženiji su sukobu)
- Neriješen / potisnut prijašnji sukob.<sup>23</sup>

Menadžeri mogu koristiti razne tehnike kako bi potaknuli razvoj konflikata, a to čine sa svrhom poticanja različitih mišljenja, novog načina razmišljanja te pronalaženja novih načina rješavanja problema. To mogu postići korištenjem komunikacije na način da ne dijele sve informacije sa zaposlenicima. Komunikaciju mogu iskoristiti i tako da zaposlenicima dijele poruke s velikim količinama nedosljednih podataka kako bi pojedinci ulazili u konflikte. Nadalje, isto mogu postići i reorganizacijom, odnosno stvaranjem ili povećavanjem međuovisnosti između neovisnih grupa ili odjela. Ono što će ovdje dodatno potaknuti konflikte je ako su ciljevi odjela koji su sada ovisni jedan o drugome u potpunosti nekompatibilni. Kako bi se potaknuli

---

<sup>23</sup> R. Fox, op. cit., str. 100.

konflikti menadžment može na rukovodeću poziciju dovesti i neku novu osobu koja nije bila dio organizacije, a koja ima drugačije vrijednosti, mišljenja, stavove, želje i prioritete te drugačiji stil upravljanja. Osim toga, konflikte može izazvati i tzv. đavolji odvjetnik. Unutar organizacije osoba dobiva ulogu kritičara, da stimulira kritičko razmišljanje i testiranje stvarnosti. Primjerice, prilikom odlučivanja hoće li se upustiti u strategiju e-trgovine, jednom članu tima može se dodijeliti ta uloga zagovornika da se usredotoči na zamke i opasnosti ovog pothvata.<sup>24</sup> Može se koristiti i dijalektička metoda u sklopu koje dvije ili više strane razmatraju i raspravljaju dva suprotna položaja. Ideja je da će se tim „sukobom ideja“ doći do nekih novih alternativnih rješenja. Posljednji čimbenik koji može poticati konflikte u organizacijama je stil vođenja koji menadžeri odabiru. Menadžeri mogu biti skloni izbjegavanju i potiskivanju suprotnih mišljenja i vrijednosti, ali mogu biti i skloni poticati ih što će dovesti do konfliktnih situacija.

Uzroke konfliktnih situacija koje se javljaju u organizacijama možemo podijeliti i u tri grupe:

- međuovisnost,
- razlike u ciljevima,
- razlike u percepcijama.

Međuovisnost u radu pojavljuje se kada dvije ili više organizacijskih skupina ovise jedna o drugoj da bi izvršile svoje zadatke. Potencijal sukoba u takvim se situacijama kreće od relativno niskog do vrlo visokog, ovisno o prirodi međuzavisnosti. Utvrđene su tri različite vrste međuovisnosti među skupinama: udružena, sekvencijalna i uzajamna.<sup>25</sup> Što se tiče udružene međuovisnosti, ona se odnosi na činjenicu da performanse svih grupa skupno određuju koliko je organizacija uspješna iako nije potrebna nikakva interakcija između tih grupa te one djeluju odvojeno. Udružena međuovisnost postoji u svim organizacijama te je potencijal za konfliktom zbog ove međuovisnosti relativno nizak. Nadalje, sekvencijalna međuovisnost nastaje kada jedna grupa mora izvršiti određeni zadatak prije nego što druga grupa može izvršiti svoj. Kako izvršavanje zadataka jedne grupe direktno ovisi o drugoj grupi potencijal za pojavom konfliktnih situacija

---

<sup>24</sup> D. A. Buchanan, A. Huczynski, *Organizational behaviour*, UK, Pearson, 2019. str. 742

<sup>25</sup> J. M. Ivancevich, R. Konopaske, M. T. Matteson, *Organizational behaviour and management*, 9th edition, McGraw – Hill Education, 2010. str. 313.

je veći. Uzajamna međuovisnost je slična sekvencijalnoj. Outputi jedne grupe su inputi grupe, no u ovom slučaju taj proces je ciklički pa grupe imaju stalnu interakciju te se moraju konstantno prilagođavati postupcima drugih grupa. Kod ove vrste međuovisnosti potencijal za razvijanjem konfliktnih situacija je najveći.

Ciljevi mogu uzrokovati konfliktne situacije iz nekoliko razloga. Prvi je da svi pojedinci i grupe imaju i vlastite ciljeve koji su često međusobno isključivi. Normalno je da takve situacije dovode do konflikata, a kada se to desi potrebno je podsjetiti pojedince i grupe na sve one ciljeve koje dijele i koji su puno veći. Razlike u ciljevima postat će još uočljivije kada su resursi ograničeni i moraju se dijeliti. Ukoliko pojedinci ili grupe smatraju da ti ograničeni resursi nisu podijeljeni na pravedan način razvijanje sukoba je vjerojatnije. Također, kada je novac ograničeni resurs potencijal za konfliktom je posebno visok. Razlika u ciljevima se osjeća i kod vremenskog perioda potrebnog za postizanje cilja pa razlike u vremenskom periodu mogu biti uzrok konfliktnih situacija. Konflikti u ovoj situaciji su još vjerojatniji ukoliko jedna grupa za određeni problem smatra da je hitan i kritičan, dok druga grupa smatra da je taj isti problem nebitan.

Razlike u ciljevima mogu pratiti i razlike u percepcijama stvarnosti koje pojedinci ili grupe imaju. Čimbenici koji uzrokuju razlike u percepcijama odnose se na neskladnost statusa, neprecizne percepcije te različite perspektive. Konflikti koji se odnose na status su sasvim normalni zbog činjenice da u organizaciji postoji više različitih statusnih standarda. Članovi jedne grupe ili odjela mogu smatrati da imaju viši status od članova druge grupe ili odjela pa mogu nastati konflikti. Zbog neprecizne, odnosno netočne percepcije, grupa može razviti stereotipe o drugim grupama. Iako razlike između tih grupa mogu biti veoma male, obje grupe će te razlike preuveličati. Jaka prisutnost tih stereotipa može pogoršati međudnose i nastaju konfliktne situacije. Različite perspektive nastaju zbog činjenice da svaki pojedinac ili grupa imaju različite vrijednosti, stavove te iskustvo pa samim time imaju drugačiji pogled na svijet i mogu se sukobiti oko toga što je najvažnije.

Kako razlikujemo različite razine na kojima se konflikti mogu pojaviti tako i razlikujemo, odnosno dijelimo, uzroke konflikata na uzroke na razini pojedinaca i uzroke na razini organizacije.

### 3.1.1. Uzroci na razini pojedinca

Uzroci konflikata na razini pojedinca uključuju sljedeće čimbenike:

- različito opažanje stvarnosti,
- različite vrijednosti,
- ugroženi status,
- određene karakteristike ličnosti,
- nedostatak povjerenja.

Što se tiče različitog opažanja stvarnosti, svaki pojedinac na drugačiji način gleda na svijet oko sebe, a ta njegova percepcija uvjetovana je životnim iskustvom kojeg ima. Pojedinac je ponekad sklon stavu da je njegova percepcija svijeta zapravo istinska slika svijeta. Taj stav je zapravo i „prepreka“ koja se treba prevladati kako bi se nepotrebni konflikti uspjeli izbjeći, a oni ostali lakše riješili. Dakle, ključno je da osobe postanu svjesne da njihova slika svijeta nije uvijek točna i da je veoma učinkovito i za poslovni i privatni život naučiti gledati na stvari i tuđim očima.

Kao što svaki pojedinac ima vlastitu percepciju, tako ima i vlastite vrijednosti koje uvjetuju na koji način radimo stvari. Vrijednosti predstavljaju temeljna uvjerenja da je specifičan način ponašanja ili krajnje stanje postojanja osobno ili društveno poželjniji od protivnog ili naopakog načina ponašanja ili krajnjeg stanja postojanja.<sup>26</sup> Te vrijednosti određuju što je za pojedinca ispravno, prihvatljivo i dobro pa u pravilu ne odstupamo od tih težnji te iz njih proizlazi osobnost, percepcija i stavovi pojedinca. Konflikti koji proizlaze iz razlike u vrijednostima koje dvije strane imaju su teže rješivi jer u njima nema objektivnosti zbog činjenice da su vrijednosti koje sudionici konflikta imaju u potpunoj suprotnosti. Težini rješivosti ovakvog konflikta pridonosi i činjenica da je svaki pojedinac imao svoje vrijednosti prije ulaska u organizaciju jer su se one formirale od najranijeg djetinjstva zbog čega se njih može opisati kao trajne.

Većini ljudi je status koji imaju u organizaciji važan, a to proizlazi iz činjenice da povezuju poštovanje sa statusom koji imaju ili zato što je status čimbenik koji ih motivira u dobrom obavljanju svojeg posla. Ukoliko osoba osjeća da joj druga osoba ugrožava status, konflikt postaje neizbježan. Neke situacije posebno su kritične.

---

<sup>26</sup> S. P. Robbins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 1995., str. 24.

Tako neki muškarci ne mogu podnijeti da im šef bude žena, stariji radnici da to bude netko mlađi od njih, a oni s puno iskustva i staža u organizaciji da im 'naređuje' netko tko je tek došao. Ako se na vrijeme ne riješe, ovakve situacije mogu se pretvoriti u vrlo neugodne i dugotrajne osobne konflikte.<sup>27</sup>

Neke osobine ličnosti također pridonose vjerojatnosti pojavljivanja konflikta. Osobe koje su vrlo autoritarne, dogmatične, nefleksibilne i imaju nisko samopoštovanje sklonije su konfliktima od drugih.<sup>28</sup> Neke osobe nisu sklone slušanju drugih i njihovih stavova i mišljenja, kompromisima te prilagođavanju ostalima i moglo bi ih se okarakterizirati kao osobe sklone konfliktima.

Svaki odnos zahtijeva određeni stupanj povjerenja. Moramo biti sigurni u drugu osobu, kako u ono što govori tako i u ono što će učiniti. Treba mnogo vremena da bi se izgradilo povjerenje, ali uništiti se može u jednom jedinom trenutku. Konflikt će se vrlo lako pojaviti ako osoba ima razlog za nepovjerenje prema nekome – stvarni ili opaženi.<sup>29</sup>

### *3.1.2. Uzroci na razini organizacije*

Pod uzroke konflikata na razini organizacije ubrajaju se:

- promjene u organizaciji,
- razlike među zaposlenima,
- razlike u pitanjima strategije,
- ograničeni izvori,
- nejasna odgovornost,
- različiti ciljevi i očekivanja,
- nerazumna radna opterećenja ili standardi,
- loš sustav nagrađivanja.

Promjene su stalna pojava u životu, a isto vrijedi i za organizacije. Konflikt može nastati kada članovi organizacije imaju drugačije mišljenje o načinu na koji bi se

---

<sup>27</sup> M. Rijavec, D. Miljković, op. cit., str. 17.

<sup>28</sup> loc. cit.

<sup>29</sup> loc. cit.

organizacija trebala mijenjati i razvijati. Prevelike promjene ili previše promjena donose velike razine stresa za zaposlenike na koje te promjene utječu. Radi promjena zaposlenici osjećaju i pritisak te takvo okruženje postaje pogodno za konflikte. Veće reorganizacije, otpuštanja, promjene zakona, promjene vlasnika i sl. su promjene koje ugrožavaju sigurnost ljudi, zahtijevaju od njih stjecanje novih znanja i vještina, povećanu odgovornost te promjenu uobičajenog načina rada. Sve ovo može biti izvor velikog broja konflikata.<sup>30</sup>

Što se tiče razlika među zaposlenima, što su one veće to je veća mogućnost pojave konflikata. No, kao što je već rečeno, razlike mogu biti temelj konflikata ili temelj učenja, inovativnosti i kreativnosti. Ove razlike mogu se odnositi na mišljenja, stavove, vrijednosti, znanje, iskustvo itd. Svaki pojedinac u organizaciji ima svoje viđenje „pravog“ načina obavljanja zadataka te postoji mogućnost manifestiranja konflikta upravo zbog nemogućnosti postizanja konsenzusa oko načina na koji će timski odraditi određeni zadatak. Također, može doći do konflikta i kod suradnje pojedinaca između kojih postoji veliki generacijski jaz ili velike razlike u kulturi.

Konflikt se može dogoditi i kad se pojave razlike o tome što je misija organizacije i kako se ona može ostvariti. Također se mogu pojaviti i konflikti oko načina na koji se radni zadaci mogu najbolje obavljati.<sup>31</sup>

Osim misije i zadataka, konflikti su mogući i kad su u pitanju resursi. Financijski, ljudski i vremenski resursi te prostor i oprema su ograničeni pa je za očekivati da će svaki pojedinac, grupa ili odjel u organizaciji težiti tome da dobije što je više moguće. Time se u zaposlenicima javlja još veća motiviranost za natjecanjem.

Nadalje, ukoliko podjela zadataka i odgovornosti nije jasno izvršena stvara se prostor za konflikte između različitih suradnika, grupa ili odjela zbog toga što jedna strana obavlja zadatak za koji druga strana smatra da je njezin ili jednostavno zato što zadatak neće biti obavljen i doći će do međusobnih optuživanja glede odgovornosti za potencijalne propuste.

---

<sup>30</sup> ibidem, str. 13-14.

<sup>31</sup> ibidem, str. 14.

Također, moguća je pojava konflikata i u situacijama kada ne postoji povezanosti između ciljeva pojedinaca, grupa i odjela, već su oni različiti i nije moguće ostvariti ih jer su međusobno nespojivi.

Ako zaposlenici imaju nerazumna radna opterećenja i očekivanja u njima se bude stres i frustracija što jednako „potiče“ na konflikte.

Posljednji uzrok konflikata, loš sustav nagrađivanja, na jednak način će kod zaposlenika izazvati osjećaj frustracije, ali i nezadovoljstva i nemotiviranosti. Također, ukoliko su pojedinci međuovisni, odnosno performanse jednog pojedinca djelomično utječu i na uspješnost performansa drugih, može doći do konflikata zbog činjenice da im nepovoljno utječu na rezultate i moguće nagrade.

### **3.2. Posljedice konflikta**

Konflikti u organizaciji mogu biti vrlo neugodni, kako za ljude koji su u njim uključeni, tako i za ostale koji ih samo promatraju ili su njima na izravan ili neizravan način pogođeni. Vrlo je neugodno raditi u okolini u kojoj se dva čovjeka stalno svađaju i neprijateljski su raspoloženi jedan prema drugome. No, konflikti nije sam po sebi loš. On može imati i pozitivne i negativne posljedice – ovisno o tome kako se u konfliktu ponašamo.<sup>32</sup>

Posljedice konflikata ovisit će o tome kako će sukobljene strane reagirati u konfliktnoj situaciji te na koji način će se pristupiti rješavanju tog konflikta. Ovisno o navedenom, posljedice će biti funkcionalne pa će poboljšavati performanse pojedinaca i grupe ili disfunkcionalne pa će ometati performanse pojedinaca i grupe. U načelu, niske do umjerene razine konflikata mogu pozitivno utjecati na produktivnost organizacije. Konflikti vezani uz procese rada i zadatke mogu imati takav utjecaj na grupe, dok konflikti vezani uz odnose imaju suprotan efekt.

---

<sup>32</sup> ibidem, str. 11.

### 3.2.1. Pozitivne posljedice

Konflikt može imati pozitivne posljedice i za pojedince, i za grupe u organizaciji, kao i za organizaciju u cjelini. Konflikt pruža ljudima šansu da identificiraju probleme i prilike koji inače ostaju nezapaženi. Kao rezultat toga može se povećati kreativnost i produktivnost. U stvari, uspješan menadžer zna potaknuti konstruktivan konflikt u situacijama u kojima postojeći status quo onemogućava promjenu i razvoj.<sup>33</sup>

Dakle, ovisno o činjenici kako pristupimo konfliktu on može smanjiti napetosti te potaknuti interes i radoznalost što će vrlo često povećati kreativnost i inovativnost te će rezultirati boljim odlukama nego što bi to bio slučaj da su se pojedinci priklonili mišljenju većine. Osim toga, pozitivni aspekt je i da konflikti mogu poboljšati prilagodbu zaposlenika na promjene. Konflikti predstavljaju izazov za sukobljene strane, ali istovremeno mogu poticati rast i razvoj, osobni razvoj, unaprijeđenje međudnosa te stvoriti priliku za učenje za pojedince, ali i za grupe i cjelokupnu organizaciju. Oni su prilika za naučiti nešto više o sebi, pojedincima s kojima smo u međuovisnom odnosu, o komunikaciji, načinu rješavanja konflikata koji odgovara nama te o onome što ne želimo ponoviti idući puta kada se nađemo u istoj ili sličnoj situaciji.

Dobre strane sukoba:

- Otvara dijalog i interakciju
- Omogućuje razmjenu informacija, znanja, ideja
- Pridonosi razvoju kreativnosti i inovativnosti
- Pridonosi osobnom razvoju: povećava svijest o sebi i svojim vlastitim potrebama
- Pridonosi boljem razumijevanju i uvažavanju potreba drugih
- Oblikuje nove odnose: odnosi nakon sukoba mogu biti sačuvani ili unaprijeđeni, raste odnos uzajamnog povjerenja
- Povećava radni elan i motivaciju
- Unapređuje proces odlučivanja<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> loc. cit.

<sup>34</sup> N. Poljak, L. Šehić – Relić, op. cit., str. 26.



Pozitivne posljedice konfliktnih situacija su moguće kada je riječ o funkcionalnim konfliktima. Među prednostima funkcionalnog sukoba su:

- poticanje osjećaja hitnosti
- jasno izricanje temeljnih problema
- obeshrabrivanje izbjegavanja
- motivirajuća energija za rješavanje osnovnih problema
- prevencija preuranjenih i često opasnih rješenja problema
- poboljšanje razumijevanje koje zaposlenik ima o stvarnim ciljevima i interesima
- poticanje međusobnog razumijevanja između različitih skupina zaposlenika.<sup>35</sup>

### 3.2.2. *Negativne posljedice*

Kada se konfliktu ne pristupi na pravilan način, neizbježne su negativne posljedice. Konflikt remeti fokus i odvlači pozornost zaposlenika s obavljanja radnih zadataka. Posljedično tome je smanjenje produktivnosti i kvalitete rada. Nadalje, slabi povjerenje između suradnika, pogoršava se komunikacija u organizaciji, bude se osjećaji frustracije, nervoze, straha, nezadovoljstva i ljutnje te sve to utječe na slabljenje međuljudskih odnosa koji su ključni za uspješno poslovanje organizacije.

Izbjegavanje, ignoriranje i potiskivanje konflikata u kratkom roku osigurat će izbjegavanje svih neugodnih emocija, koje konflikti sa sobom nose. Takvo ponašanje je zapravo prirodno ako uzmemo u obzir da ljudi teško izlaze iz svojih komfornih zona, trude se spriječiti bilo kakve negativne emocije i teže životu bez velikih promjena. No ignoriranje konflikata također sa sobom nosi negativne posljedice te će se ignorirani konflikti zapravo vratiti u još većem obliku koji će sa sobom donijeti još više negativnih emocija.

Posljedice po organizaciju mogu biti velike, a ogledaju se u sljedećem:

- Povećan je stres i javlja se pregaranje zaposlenih (tzv. Burnout sindrom);
- Smanjena učinkovitost i efikasnost organizacije (rasipanje resursa i vremena);

---

<sup>35</sup> D. A. Buchanan, A. Huczynski, op. cit., str. 721.

- Umanjen radni moral i umanjeno zadovoljstvo poslom;
- Umanjena lojalnost organizaciji;
- Unutar grupe dolazi do narušavanja odnosa, nepovjerenja, nesigurnosti, neuvažavanja, stvaranja negativnih stereotipa, komunikacija je smanjena i nije usmjerena na suradnju, a sve ovo smanjuje učinkovitost.<sup>36</sup>

Osim što postoji mogućnost da će konflikti unutar grupe stvoriti nepovjerenje, neuvažavanje i pogoršati komunikaciju, oni mogu i umanjiti predanost koju članovi grupe imaju prema grupnim odlukama te posljedično tome smanjiti i predanost organizaciji koju su navedeni članovi imali.

---

<sup>36</sup> N. Poljak, L. Šehić – Relić, op. cit., str. 28.

## 4. Upravljanje i rješavanje konflikata

Upravljanje sukobom je proces gdje se sukobljene strane usmjeravaju na problem (ne na osobu) i traže rješenja koja će zadovoljiti interese i potrebe svih u sukobu. Strane pregovaraju oko razlika koje su se pojavile i traže različite mogućnosti, odnosno rješenja problema koje će zadovoljiti sve strane. Pritom mislimo na zadovoljavanje većine potreba koje je iskazala svaka sukobljena strana, ali ne i svih. Ukoliko doista želimo riješiti problem, svaka sukobljena strana od nekih svojih potreba najčešće mora odustati radi očuvanja odnosa, ostvarivanja ciljeva i radnih zadataka te obavljanja posla općenito.<sup>37</sup> No, to nije lako i zahtjeva izdvajanje vremena, uvažavanje stavova, mišljenja, vrijednosti i osjećaja drugih, otvorenost te motiviranost za rješavanje problema.

Čimbenik suradnje među pojedincima i grupama, kao i kohezije unutar grupe, je i „zajednički neprijatelj“. U zdravoj, natjecateljskoj klimi „zajednički neprijatelj“ organizacije je poslovna konkurencija, dakle nešto izvana. Dužnost je menadžera voditi računa o tome da se oznaka „neprijatelj“ ne pridaje pojedincima/grupama u vlastitoj organizaciji.<sup>38</sup>

Menadžeri često ignoriraju konflikt u nadi da će nestati. To čine kako bi se distancirali od problema ili u nekim slučajevima prekrili probleme. Ne žele prihvatiti konflikt jer se ne znaju nositi s negativnim emocijama koje konflikt nosi sa sobom te ignoriranjem konflikata izbjegavaju ovakve emocije. Zbog tog „ignoriranja“ konflikta, on može izmaknuti kontroli, a menadžer će dobiti reputaciju osobe koja ne zna što se događa u organizaciji te nema dovoljnu kontrolu nad takvim situacijama. Također, izbjegavanje je samo privremeno rješenje koje neće riješiti stvarni uzrok problema. Treba napomenuti da ignoriranje konflikta nije u svim slučajevima loš potez te situacija ponekad traži upravo takav pristup konfliktu, a i time menadžer dobiva na vremenu kako bi lakše pristupio nepoznatim situacijama.

Menadžeri izbjegavaju konflikte na nekoliko načina:

- prave se da ga rješavaju,
- skrivaju informacije,

---

<sup>37</sup> ibidem, str. 20.

<sup>38</sup> R. Fox, op. cit., str. 103.

- naređuju,
- prepuštaju nekom drugom rješavanje konflikta.

Dakle, menadžeri ponekad izbjegavaju konflikt na način da se prave da ga rješavaju, a zapravo čine sve kako bi izbjegli konflikt i pojedince koji su u konfliktu. Rukovoditelj pritom vrlo kreativno koristi različite tehnike – izgovara se da prikuplja potrebne činjenice, da su mu potrebni još neki dokumenti, otkazuje sastanke sa zainteresiranom stranom i slično.<sup>39</sup>

Menadžeri i zaposlenici znaju izbjegavati konflikte i na način da neke informacije čuvaju tajnima. Ti postupci vode do odgađanja konflikta, ali ne i do izbjegavanja jer se u konačnici konflikt manifestira s većom intenzivnošću i još više negativnih emocija koje su se mogle donekle izbjeći da su svi bili iskreni od samog početka.

Također, neki menadžeri smatraju da mogu narediti podređenima da ne budu u konfliktu. No, na taj način konflikt je i dalje prisutan te ga samo podređeni skrivaju od menadžera, konflikt se povećava i kumulira se sve više neugodnih emocija i menadžer za to saznaje tek kada postane prekasno.

Posljednji način na koji menadžeri izbjegavaju konflikte je prepuštanjem trećoj osobi da riješi taj konflikt. Naravno da će se osoba osjećati povrijeđenom jer rukovoditelj s njom nije direktno razgovarao. O tome da se konflikt preko treće osobe ne može riješiti, nećemo ni govoriti. Ili o opasnosti da takav rukovoditelj dođe na glas kao osoba koja nema hrabrosti sama rješavati svoje konflikte.<sup>40</sup>

Konflikt se može smatrati riješenim samo ako su identificirani njegovi pravi sadržajni i emocionalni uzroci i ako se došlo do rješenja u kojima obje strane dobivaju, a nitko ne gubi. No, osim tog ishoda mogući su i drugi.<sup>41</sup> Konflikt može završiti i tako da obje strane gube (gubitak - gubitak) te na način da jedna strana dobiva, a druga strana gubi (dobitak - gubitak). Konflikt se može riješiti na način da obje strane dobivaju (dobitak - dobitak) ukoliko zajedničkim trudom otkrivaju istinski uzrok konflikta, pomire svoje razlike i time riješe problem. Kod konflikta u kojem obje strane gube izostaje suradnja u rješavanju konflikta. Ovo je konflikt koji završava tako da nijedna strana ne dobije ono što zaista želi a uzroci konflikta i

---

<sup>39</sup> M. Rijavec, D. Miljković, op. cit., str. 20.

<sup>40</sup> ibidem, str. 22.

<sup>41</sup> ibidem, str. 35.

dalje ostaju. U ovom slučaju vrlo je vjerojatno da će konflikt u budućnosti ponovno izbiti. Do ovakvog ishoda najčešće dovode oni konflikti koje ljudi pokušavaju riješiti izbjegavanjem, popuštanjem ili kompromisom.<sup>42</sup> Kod rješavanja konflikta na način da jedna osoba gubi, a druga dobiva uzrok konflikta se nije riješio već je jedna strana potisnula svoja mišljenja, vrijednosti ili osjećaje. U tom slučaju postoji velika mogućnost da će opet doći do konflikta između tih sukobljenih strana.

Određeni čimbenici mogu pomoći ili otežati rješavanje konflikata, a odnose se na:

- organizacijsku strukturu,
- organizacijsku kulturu,
- odnose moći,
- komunikaciju,
- vještine rukovodstva,
- pojedince.

Organizacijska struktura određuje i uspostavlja liniju autoriteta u organizaciji, pokazuje na koji način su povezane funkcije i aktivnosti te osigurava proces grupiranja istovrsnih ili sličnih poslova u odjelu ili timu, procedure efikasnog korištenja resursa, sustav razmjene informacija i komunikacija.<sup>43</sup> One organizacije koje nemaju uspostavljene procedure i pravila ili ne primjenjuju teže će rješavati konflikte koji se budu pojavljivali.

Organizacijska kultura podrazumijeva trajan sustav ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, načela i običaja koji određuje mišljenja, ponašanja i rad svakog pojedinca. Jednako tako organizacijska kultura određuje i način ponašanja u konfliktu, način rješavanja konflikta te općenito stav i gledište koji pojedinci i grupe imaju u odnosu na konflikte. Zbog činjenice da organizacijska kultura predstavlja relativno trajne čimbenike poput vrijednosti, vjerovanja, stavova te ponašanja ona se teško mijenja i sasvim sigurno bilo koja promjena ovog elementa organizacije sa sobom nosi otpor pojedinaca ili grupa. Konflikti mogu nastati kada novi zaposlenici koji imaju drugačije vrijednosti, uvjerenja i načela žele promjene, a s druge strane dugogodišnji članovi organizacije ne žele nikakve promjene u tome

---

<sup>42</sup> loc. cit.

<sup>43</sup> N. Poljak, L. Šehić – Relić, op. cit., str. 30.

pogledu. Također, konflikt će nastati ukoliko je taj novi član organizacije dio višeg menadžmenta pa vrši određeni pritisak na zaposlenike koji su mu nadređeni.

Raspodjela moći može biti formalno uvjetovana prema hijerarhijskoj strukturi i načinu odlučivanja, a može biti i neformalno uvjetovana prema posjedovanju specifičnih znanja, vještina, iskustva itd. Bez obzira kako je uvjetovana raspodjela moći ona može pridonositi uspješnom ili neuspješnom rješavanju konflikta.

Komunikacija može pomagati ili odmagati prilikom rješavanja konflikata. Poteškoće u komunikaciji nastaju kada ne znamo koga trebamo informirati i o čemu. Iz ovoga možemo steći dojam da nikome nije važno što i kako radimo. Problemi se također javljaju i kada ne postoji sustav redovite razmjene informacija i izvještavanja o tekućim aktivnostima i postignućima.<sup>44</sup> Kada u organizaciji izostaje redovitog protoka informacija te je komunikacija svedena na minimum veća je mogućnost ulazanja u disfunkcionalne konflikte. Također, način komuniciranja koji se njeguje u određenoj organizaciji izravno će utjecati na način na koji će se rješavati konflikti. Ukoliko se njeguje mirna, nenasilna komunikacija to će se prenijeti i na konfliktne situacije pa su veće vjerojatnosti za uspješno rješavanje konflikata.

Što se tiče vještine rukovodstva, one se odnose na činjenicu da rukovoditelji imaju veću odgovornost za rješavanje konflikata. Ta veća odgovornost proizlazi iz činjenice da rukovoditelji zbog svoje pozicije imaju veću moć. Naravno, odgovornost za rješavanje ne leži samo na menadžmentu već i na sukobljenim stranama, ali menadžeri naravno nose najveći dio odgovornosti. Zbog toga su bitne vještine koje menadžer posjeduje te bi one mogle biti ključni čimbenik za uspješno rješavanje konflikata. Već je navedeno na koje se načine menadžeri izbjegavaju konflikte, a ostale tehnike upravljanja konfliktima koje im stoje na raspolaganju će u nastavku biti pojašnjene.

Posljednji čimbenik koji utječe na rješavanje konflikata je sam pojedinac, odnosno osobni stil ponašanja svakog pojedinca u konfliktnoj situaciji. Na rješavanje konflikata utjecat će njegove komunikacijske vještine, mišljenja, stavovi, ali i motivacija koja će varirati ovisno o tome o čemu je konflikt te tko je sukobljena strana. Obrazac ponašanja u sukobu uvjetovan je različitim komponentama: osobnim karakteristikama (npr. introvertan/ekstrovertan), odgojem i ulogama koje

---

<sup>44</sup> ibidem, str. 31.

smo imali u obitelji (npr. autoritetima i vršnjacima), načinom na koji se kultura kojoj pripadamo suočava sa sukobima, stereotipima ili „etiketama“ koje nosimo u životu (npr. strog, sretan/nesretan, skroman, ženskast, direktan) te načinima korištenja moći.<sup>45</sup>

#### **4.1. Tehnike upravljanja konfliktima**

Nerazriješeni sadržajni konflikti izazivaju emocionalnu neugodu i mogu eskalirati u vrlo destruktivne osobne konflikte. Suprotno tome, uspješno razriješeni konflikti smanjuju mogućnost javljanja budućih konflikata ili čine lakšim njihovo rješavanje u budućnosti. Za razrješavanje konflikata menadžerima na raspolaganju stoje indirektna i direktna tehnika.<sup>46</sup> Menadžeri bi za rješavanje konflikta trebali koristiti indirektni pristup prije direktnog.

Indirektna tehnika uključuju:

- smanjenje kontakta između sukobljenih strana,
- apeliranje na njihove zajedničke ciljeve,
- prenošenje odgovornosti za rješavanje konflikta na višeg menadžera,
- reorganizaciju.

Što su ljudi na poslu više ovisni jedni o drugima u izvršavanju svojih zadataka, to je mogućnost konflikta veća. Stoga je najjednostavnija indirektna tehnika smanjivanje ovisnosti i kontakta između osoba ili grupa koje su u konfliktu. U nekim slučajevima zadaci se mogu prilagoditi tako da zahtijevaju manju koordinaciju, a sukobljene strane neovisno dobivaju ono što im je potrebno za obavljanje posla. Ovo može smanjiti konflikt, ali i duplicirati neke poslove i dovesti do lošije raspodjele potrebnih sredstava.<sup>47</sup> Ponekad je moguće i odrediti osobu koja je upoznata sa zadacima, stavovima i potrebama sukobljenih strana da bude veza između te dvije strane i olakšava im suradnju i pomaže da ostvare zajedničke ciljeve. U svakom slučaju, bilo da se radi o pojedincima ili grupama u sukobu, pomoći će ako smanjite kolikogod je moguće područja njihovih kontakata. Možete početi i s banalnim

---

<sup>45</sup> ibidem, str. 32.

<sup>46</sup> M. Rijavec, D. Miljković, op. cit., str. 23.

<sup>47</sup> ibidem, str. 23 – 24.

stvarima – premjestiti nekoga u drugu prostoriju, omogućiti mu da se služi drugim fotokopirnim strojem, ne pozivati ih na iste sastanke, ako nije nužno i sl. Kad se ljudi ne susreću puno, kad nemaju oko čega pregovarati i dogovarati se i konflikt s vremenom popusti. Ponekad ovo naravno nije moguće, ali ako jest – svakako iskoristite.<sup>48</sup>

Kako bi se potaknulo sukobljene strane da zaborave na konflikt, podsjeća ih se na cilj koji im je zajednički i osvještava činjenica da će ga postići ukoliko surađuju, a svoje konflikte ostave postrani.

Jedna od opcija je i prenijeti donošenje odluke na višeg menadžera kojem su odgovorni nadređeni čiji su podređeni u sukobu. Iako može biti uspješan, ovakav pristup konfliktu može imati i negativne posljedice. Naime, viši rukovoditelj koji obično nije u direktnom dodiru sa sukobljenim stranama i njihovim poslom može imati problema u dijagnosticiranju pravih izvora konflikta. Zbog prezaposlenosti on može biti sklon sve pripisati lošim međuljudskim odnosima i jednostavno proglasiti ljude konfliktnim ličnostima (iako se može raditi o sadržajnom, a ne osobnom konfliktu). Posebna opasnost za to postoji kad sadržajni konflikt nije dugo rješavan pa je praćen snažnim i negativnim emocijama.<sup>49</sup> No, problem leži i u činjenici da viši menadžeri ne žele konflikte u organizaciji i preferiraju kada sve izgleda kao da funkcionira normalno. Zbog toga će zaposlenici radije ignorirati konflikt do kad je to moguće te će u konačnici taj konflikt postati još veći. S druge strane, takav menadžer će htjeti što prije „ukloniti“ konflikt čime pravi uzroci neće biti detektirani, a konflikt će biti samo površinski riješen.

Posljednja indirektna tehnika je reorganizacija. Kada su konflikti između pojedinaca ili grupa česti te se javljaju u određenom kontinuitetu, postoji mogućnost da organizacija rada više nije optimalna, odnosno zahtjevima posla, tehnologije, broju zaposlenih itd.

U direktne tehnike spadaju sljedeće strategije:

- izbjegavanje,
- popuštanje,

---

<sup>48</sup> ibidem, str. 24.

<sup>49</sup> ibidem, str. 25.



- nametanje,
- kompromis,
- suradnja.

Strategija koju pojedinac koristi ovisit će o njegovom karakteru te konfliktnoj situaciji u kojoj se nalazi.

Izbjegavanje je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta. U ovoj situaciji i jedna i druga strana prave se da konflikt ne postoji i nadaju se da će nekako nestati sam od sebe.<sup>50</sup> Ignoriraju konfliktne situacije, povlače se iz njih, ostavljaju ih postrani ili odgađaju rješavanje takvih situacija. Nadalje, smatraju da će s vremenom konflikt nestati, ne vode računa ni o svojim potrebama, ni o potrebama druge strane te su napeti kada su u konfliktnim situacijama. Različiti su razlozi zbog kojih pojedinci izbjegavaju konflikte, ali neki od temeljnih su osjećaj nesigurnosti i druge neugodne emocije s kojima se ljudi ne znaju uvijek nositi te ugrožavanje zajedništva koje karakterizira konfliktne situacije. Osobu koja koristi ovu strategiju ostali doživljavaju kao opreznu i radišnu te ju ne uključuju u uredske političke nemire. Moguće je i da joj ne vjeruju i smatraju da nije u potpunosti posvećena organizaciji. Osim toga, osobe koje koriste ovu strategiju rijetko koriste priliku da daju doprinos svojim mišljenjem.

Popuštanje je prilagođavanje drugoj sukobljenoj strani. Dakle, jedna osoba više brine o interesima druge i to na svoju štetu. Obje osobe nastoje smanjiti razlike koje postoje između njih i naglasiti sličnosti i ono što im je zajedničko. Iako to neko vrijeme može funkcionirati, uzrok konflikta ostaje neriješen pa konflikt može nakon nekog vremena izbiti još jačom žestinom i rezultirati još većom frustracijom i ogorčenjem. Ponašanje može varirati od trenutnog popuštanja, do spremnosti da se popusti nakon kratkog razmatranja situacije. Iako ponašanje osobe može izgledati pozitivno, nakon nekog vremena ona može početi pokazivati tzv. Pasivno agresivno ponašanje – tvrdoglavost, zaboravljanje i sl. To i nije čudo ako se prisjetimo da je popustila i odrekla se svojih želja. One nisu tek tako nestale i osoba ih možda pokušava ostvariti na drugi način.<sup>51</sup> Osobe koje koriste ovu strategiju za rješavanje konflikata karakterizira fleksibilnost, tolerantnost, žrtvovanje, rade više

---

<sup>50</sup> ibidem, str. 26.

<sup>51</sup> ibidem, str. 28.

nego što je u opisu njihovom radnog mjesta, lako popuštanje, niska razina kompetitivnosti, zanemarivanje svojih potreba radi potreba drugih, draže im je zadržati mir, slagati se s drugima i zadržati njihovo poštovanje nego biti u pravu, ne žele ispasti sebični te su napeti kada se trebaju izboriti za sebe i svoje potrebe i interese. Drugima će se sviđati osoba koja koristi ovu strategiju i neće ju smatrati prijatnom, ali istovremeno možda neće imati visoku razinu poštovanja prema njoj i očekivat će od nje da se složi sa svime.

Nametanje je korištenje moći za ostvarenje svog cilja. Temelji se na agresivnosti i dominaciji, a osoba vodi računa samo o svojim željama i potpuno zanemaruje drugu osobu. Može se odvijati i u obliku zapovijedanja, kada osoba koja ima formalnu moć jednostavno naredi drugoj što mora činiti. Kada su u konfliktu dvije osobe od kojih jedna ima formalnu moć nije teško predvidjeti tko će izgubiti.<sup>52</sup> Ukoliko se ova strategija koristi na pozitivan način osoba ne dokazuje i nameće samo svoj stav, već dopušta i drugoj osobi da napravi kako bi ju mogla razumjeti. Karakteristike osoba koje najčešće naginju ovoj strategiji su organiziranost, usmjerenost na zadatke, želje i ciljeve te obranu svog stava, strah od gubitka kontrole, njihova strana i pozicija su im od velike važnosti, a odnosi s drugima su im sekundarni te očekuju da drugi jasno kažu što misle na isti način na koji oni to rade. Osobe koje koriste ovu strategiju često preuzimaju ulogu vođe u stresnim i kriznim situacijama te i drugi gledaju na njih kao na vođu. No, istovremeno, taj stav ih može odvojiti od ostalih koji će smatrati da su te osobe prenametljive, da ne slušaju druge i da stvaraju konfliktne situacije.

Kompromis je spremnost odricanja kako bi dobili nešto drugo sa svrhom pronalaženja rješenja koje će djelomično zadovoljiti obje strane. Dakle, pronalaženje ravnoteže između osobnih i zajedničkih ciljeva. Obje strane podjednako brinu za sebe i drugu sukobljenu stranu, no do konflikta može ponovno doći nakon nekog vremena. Ovaj stil karakterističan je za osobe koje žele brzo doći do praktičnog rješenja koje će jednim dijelom zadovoljiti obje sukobljene strane te smatraju da je jedino pravedno ako se sve sukobljene strane odreknu nečega.

Suradnja je otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja. Osoba pokušava postići da obje strane dobiju

---

<sup>52</sup> ibidem, str. 30.

maksimalno i rezultira pozicijom dobitak – dobitak.<sup>53</sup> Kod suradnje su bitni faktori obostrana želja, pozitivan stav prema drugoj strani i njezinom stajalištu te spremnost na rješavanje dubinskog problema. Osoba koja koristi ovu strategiju vjeruje da su pregovori ključ najboljeg rješenja konflikta, spremna je detaljno razmotriti problem kako bi se otkrilo što muči i drugu stranu, otvorena je za razmjenu različitih ideja, a sve kako bi uspjeli pronaći rješenje kojim će biti zadovoljne sve strane koje sudjeluju u konfliktu. Upravljanje sukobima kroz suradnju karakterizira visoka razina asertivnosti i kooperacije. Suradnja se može definirati kao spajanje ideja radi postizanja najboljih rješenja sukoba. Najbolje rješenje definirano je kao kreativno rješavanje sukoba, rješenje koje ne generira jedna osoba. S obzirom na ovo pozitivno rješavanje sukoba, moglo bi se smatrati da je upravljanje sukobima kroz suradnju najbolja metoda.<sup>54</sup> Ova strategija je jedina strategija koja može dovesti do stvarnog razrješenja konflikta jer se suradnjom uspijeva doći do rješenja koje će zadovoljiti i jednu i drugu sukobljenu stranu pa će se i detaljnije pojasniti.

Provođenje strategije suradnje uključuje pet faza:

- suočavanje s konfliktom,
- slušanje druge strane i smirivanje emocija,
- definiranje problema u terminima potreba, a ne rješenja,
- traženje i vrednovanje različitih rješenja,
- dogovor i provođenje rješenja u djelo.

Da bi se konflikt uopće mogao riješiti sukobljene strane se moraju suočiti s konfliktom. Dakle, prvi korak je složiti se da konflikt postoji i da ga je potrebno riješiti.

U drugoj fazi obje sukobljene strane iznose i objašnjavaju svoju poziciju te pažljivo slušaju drugu stranu. To će se najlakše postići tako da se odredi vrijeme koje svaka strana ima za iznošenje svojeg mišljenja, a da ju pritom druga strana sluša i ne prekida. U ovoj fazi je najvažniji i najteži dio smiriti svoje emocije, odnosno staviti ih pod kontrolu tako da nas ne ometaju u slušanju i shvaćanju pozicije druge strane s kojom smo u konfliktu. Također, važno je i aktivno slušanje, kako bi stvarno

---

<sup>53</sup> ibidem, str. 33.

<sup>54</sup> O. Madalina, *Conflict Management, a new challenge*, *Procedia Economics and Finance*, vol. 39, 2016, p. 807-814. Dostupno na ScienceDirect. Str. 811. (pristupljeno 17. srpnja 2021.)

shvatili što nam osoba pokušava objasniti, ali i da istovremeno ta osoba osjeća da ju razumijemo. Zapravo cilj bi nam trebao biti istinski razumjeti drugu osobu i njezinu stranu priče, a ne „dokazivanje“ naše pozicije.

Treća faza je veoma važna faza ove strategije, a odnosi se na definiranje problema u terminima potreba, a ne rješenja. Kada se sukobljene strane usmjere na rješenja ne postiže se željeni rezultat jer su njihova rješenja ta koja su u konfliktu. U takvim situacijama jedna strana pobjeđuje, a druga gubi čime se gubi smisao ove strategije koja za cilj ima stvoriti situaciju u kojoj će obje strane pobijediti, odnosno nema gubitnika. Zbog toga njihov pogled na problem treba prebaciti s rješenja koje ta strana ima na njezinu potrebu za tim rješenjem. Navedeno definiranje problema u terminima potreba je ključni korak za sljedeću fazu.

Četvrta faza uključuje traženje i vrednovanje različitih rješenja. Zbog činjenice da je traženje rješenja kreativni proces, ono se mora odvojiti od vrednovanja rješenja jer će prerano vrednovanje ideja „kočiti“ kreativnost potrebnu za prvi dio ove faze ili će doći do situacije da se vrijeme koje se moglo utrošiti na stvaranje najboljeg rješenja troši na ideju koja je zapravo ispodprosječna. Što se tiče drugog dijela ove faze, prilikom vrednovanja svih rješenja potrebno je imati na umu da se traži ona koja će biti najbolja za obje sukobljene strane.

Peta i posljednja faza su dogovor i provođenje izabranog rješenja u djelo. Od iznimne je važnosti da dogovor svima bude u potpunosti jasan jer će u protivnome biti poteškoća s provođenjem rješenja što će dovesti do povećanja konflikta. Ukoliko se dogovoreno ne može provesti obje strane moraju sjesti i ponoviti pregovore, a ne dopustiti da dođe do jednostranog prekidanja dogovora.

## **4.2. Metode rješavanja konflikata**

Mudro upravljanje sukobom, kao i svaku drugu vještinu (plivanje, pisanje, vožnja i dr.) moguće je naučiti. Jednom naučena i usvojena, vještina mudrog upravljanja sukobom primjenjiva je u različitim oblastima života, kako u profesionalnom tako i u privatnom (na poslu, u obitelji, s prijateljima). Za njezino svladavanje potrebni su vrijeme i posvećenost svojem osobnom rastu i razvoju. Međutim, samo stalna briga, rad na poboljšavanju i što češće prakticiranje, osigurat će nam veću slobodu

i samopouzdanje u primjeni vještine mudrog upravljanja sukobom u svakodnevnim životnim situacijama.<sup>55</sup> Motiviranost za rješavanje konflikta, na način koji je zadovoljavajući za obje strane, će biti viša kada je međuovisnost sukobljenih strana visoka te su svjesni činjenice da se njihov suradnja nastavlja i u budućnosti. Dakle, visoka međuovisnost između sukobljenih strana je direktno povezana s potrebom za postizanjem konsenzusa.

U metode rješavanja sukoba ubrajamo pregovaranje i medijaciju. Ove navedene metode karakterizira činjenica da se radi o kontroliranim procesima u kojima sukobljene strane same ili uz prisustvo treće strane pronalaze istinski izvor problema te raspravljaju o mogućim rješenjima. Ukoliko se metode provode na pravilan način te su sukobljene strane motivirane za suradnju doći će se do rješenja kojim će svi biti zadovoljni, međuljudski odnosi neće ostati narušeni te će daljnja suradnja biti moguća.

#### *4.2.1. Pregovaranje*

Pregovaranje se može opisati kao direktan razgovor između dvije sukobljene strane pomoću kojeg se nastoji pronaći rješenje problema, odnosno postići dogovor. Pregovaranje se može koristiti prilikom donošenja odluka kako bi se izbjegli sukobi ili se može koristiti kao metoda rješavanja postojećih sukoba. Ciljevi ove metode su postizanje sporazuma korištenjem znanja i vještina pojedinaca sukobljenih strana, a da se pritom zadovolje potrebe i interesi svih sukobljenih strana i razvije zajednički osjećaj zadovoljstva kao produkt uspješnog zajedničkog rada. Možemo prepoznati dvije vrste pregovaranja – pozicijsko, odnosno distributivno, te interesno, odnosno integrativno pregovaranje.

Pozicijsko pregovaranje se odnosi na proces u kojem obje strane zauzimaju svoju poziciju i oko iste pregovaraju. Pozicijsko pregovaranje je proces koji započinje rješenjem. Strane jedna drugoj predlažu rješenja i nude ponude s ciljem postizanja rješenja prihvatljivog objema stranama. Stranke u pregovaranju znaju na što mogu, a na što ne žele pristati. Pregovaranje započinje iz ekstremnih pozicija, koristeći metode cjenkanja i trampe te uz manje ustupke dolazimo do rješenja koje je

---

<sup>55</sup> N. Poljak, L. Šehić – Relić, op. cit., str. 21.

prihvatljivo za obje strane.<sup>56</sup> Prilikom pozicijskog pregovaranja, pregovarači često imaju stavove da su oni protivnici, da je bilo kakvo ustupanje znak njihove slabosti te da je potrebna određena doza agresivnosti, da je broj mogućih rješenja ograničen, a često i da je jedino rješenje ono koje ta osoba predlaže, da je pobjeda suprotne strane istovremeno njihov gubitak te da cijeli proces pregovaranja ima smisla jedino kada ostvare sve što žele.

Kod interesnog pregovaranja fokus je na interesima i potrebama zbog čega su obje strane otvorenije za više mogućih rješenja. Interesno pregovaranje zasniva se na dijalogu i započinje analizom potreba. Strane u pregovaranju osvješčuju svoje potrebe i nastoje upoznati drugu stranu s njima. Isto tako, važno je uložiti napor kako bismo saznali potrebe druge strane. Takvim međusobnim uvažavanjem i angažiranjem u ranoj fazi pregovaranja postavljamo dobar temelj procesa pregovaranja koji ima za cilj u konačnici zadovoljiti interese svih strana. Navedeno nas upućuje da interesno pregovaranje primjenjujemo i kada želimo sačuvati ili poboljšati odnos do kojeg nam je stalo. Na ovaj način možemo biti „tvrdi na problemu“ i u isto vrijeme pažljivi s ljudima.<sup>57</sup> Stavovi koji prevladavaju kod ove vrste pregovaranja su da postoji neograničen broj mogućih rješenja koji mogu biti kreativni, da vjerojatno postoje interesi koji su zajednički svim stranama, da je cilj zadovoljstvo svih strana koje skupa rješavaju problem i priznaju važnost svojeg međuodnosa.

Kada je fokus u velikoj mjeri na pozicijama, pregovaračke strane će manje pažnje davati interesima i teže će se postići sporazum između sukobljenih strana što će utjecati na njihove međuodnose. No, interesi svake strane se mogu ostvariti kroz više pozicija pa fokus na interese otvara više mogućnosti za postizanje sporazuma i ponovno uvođenje harmonije u odnose. Osobe u organizaciji su trajno međuovisne (do trajnog izlaska iz organizacije), a zauzimanje pozicije protivnika druge strane i inzistiranje na rješenju koje je zadovoljavajuće samo za jednu stranu ozbiljno će narušiti odnose i utjecati na svaku daljnju suradnju tih osoba. Ali ponekad je pobjednicima potrebno imati sretne gubitnike s druge strane. Pobjedniku možda treba gubitnik koji je spreman na suradnju i koji može biti

---

<sup>56</sup> ibidem, str. 104.

<sup>57</sup> ibidem, str. 105.

vjerodostojan partner nakon okončanja sukoba. Odnosno, nastavljaju djelovati u svojem međuovisnom odnosu.<sup>58</sup>

Određene stvari mogu pomoći u procesu interesnog pregovaranja. Potrebno je međusobno uvažavanje i razumijevanje potreba i interesa druge strane s kojom se pregovara. Nadalje, potrebna je otvorenost svih strana za prihvaćanje raznih mogućnosti i rješenja. Fokus pregovaranja bi trebao biti na sadržaju, a ne na poziciji kako bi uspjeli lakše pronaći zajedničke interese, a posljedično tome i rješenje koje će biti zadovoljavajuće za sve strane. Navedene interese i mišljenja druge strane potrebno je prihvatiti i uvažiti jer su oni legitimni, čak i kada se s njima ne slažemo. Osim toga, potrebno je odvojiti problem koji se rješava od osobnih karakteristika pojedinca s kojim se vodi proces pregovaranja, odnosno od mišljenja kojeg osoba ima o navedenoj osobi. U procesu pregovaranja također je važno postavljati prava pitanja. Kada pokušavate izgaditi različite stavove, samo stvarate otpor i pojačavate sukob ukoliko radite ono što vam prirodno dolazi – forsiranje vlastitog stava. Ako napravite nešto sasvim neočekivano, poput pozornog slušanja i traženje više informacija od druge osobe, otvorit ćete komunikacijske kanale.<sup>59</sup> Dobro je postavljati otvorena pitanja koja će omogućiti razmjenu informacija i ideja, a samim time pomoći kod pronalaženja nekog novog rješenja. Dakle, postavljati pitanja koja potiču komunikaciju i omogućuju opširne odgovore. Zatvorena vrsta pitanja ne potiče u istoj mjeri komunikaciju te rezultira jednim, jasnim, odgovorom pa je njih dobro ostaviti za fazu procesa pregovaranja u kojoj se provjeravaju zaključci i privode kraju. Proces pregovaranja bit će olakšan ukoliko se pregovara s pojedincem koji ima legitimni autoritet. Kada se pregovara s osobom koja nema legitimni autoritet potrebno je tražiti odobrenje nadređenog nakon što se postigao dogovor što može biti veoma frustrirajuće za sve strane koje sudjeluju u procesu pregovaranja. Također, ukoliko u procesu pregovaranja samo jedna strana ima legitimitet za donošenje nekih odluka onda će najvjerojatnije samo ta strana predlagati rješenja. Obje strane u procesu pregovaranja odgovorne su za pronalaženje svih mogućnosti koje postoje, a pritom će postići i bolje razumijevanje potreba svih strana koje sudjeluju u sukobu.

---

<sup>58</sup> D. Dana, *Rješavanje sukoba*, Zagreb, MATE d.o.o., 2014. str. 41.

<sup>59</sup> L. Holpp, *Upravljanje timovima*, Zagreb, MATE d.o.o., 2014. str. 175.

Proces pregovaranja možemo pojasniti kroz pet faza:

- Pripremu i planiranje,
- Definiranje osnovnih pravila,
- Pojašnjavanje i opravdavanje,
- Pogađanje i rješavanje pitanja,
- Zatvaranje i implementacija.

Proces započinje fazom pripreme na pregovaranje i planiranje istoga. Preporučljivo je prikupiti sve potrebne informacije i činjenice te utvrditi problem koji se nastoji riješiti i to na neutralan način kako se ne bi umanjivale ili preferirale potrebe i interesi jedne strane u odnosu na drugu. U ovoj fazi je potrebno definirati svoje vrijednosti, potrebe i interese za koje se želimo zalagati prilikom procesa pregovaranja te što u konačnici želimo postići pregovaranjem. Istovremeno se treba pridati pozornost i drugoj strani, odnosno njihovim vrijednostima, potrebama i interesima te željenim ishodima. Ova faza je trenutak u kojem bi bilo dobro i razmisliti o osobi s kojom pregovaramo i o tome da li ta osoba ima mogućnost donijeti odluku o pitanju o kojem se pregovara. Ovdje je važno i ne ulaziti u proces s već unaprijed definiranim rješenjem problema kako bi se osiguralo kreiranje što više mogućih rješenja i u konačnici postigla win – win situacija. Kada jedna od pregovaračkih strana (ili sve strane) nema vremena za temeljitu pripremu, može se odgoditi pregovaranje dok se ne prikupe sve potrebne informacije ili u slučaju sukoba odgoditi proces pregovaranja kako bi se mogao sagledati problem na staložen način s manje osuda i negativnih emocija. Druga faza podrazumijeva definiranje osnovnih pravila. U suradnji s drugom stranom započinje se s definiranjem pravila i procedura. Određuje se tko će pregovarati, gdje će se provoditi proces pregovaranja, hoće li se proces vremenski ograničiti i ako da koje je to vremensko ograničenje, koja pitanja će uključivati pregovaranje te što će se učiniti ako se prekine proces pregovaranja. U ovoj fazi pregovaračke strane će izraziti i svoje zahtjeve i ponude. Slijedi faza pojašnjavanja i opravdavanja navedenih zahtjeva. Dakle, pregovaračke strane komuniciraju svoje interese i potrebe te razmatraju predložena rješenja sukoba. Sve uključene strane trude se pojasniti svoju poziciju i informirati ostale o svojim zahtjevima i percepciji. Nakon toga se ulazi u fazu pogađanja i rješavanja pitanja. Ova faza podrazumijeva interakciju, odnosno sam pregovor. Sve uključene strane bi trebale biti otvorene, truditi se ne predlagati samo ona rješenja koja idu



isključivo njima u prilog te izbjegavati brzopletost kako u razgovoru tako i u odbacivanju mogućih rješenja. Posljednja faza je zatvaranje pregovora, odnosno odabir jednog od rješenja o kojima se raspravljalo u prethodnoj fazi procesa, te implementacija rješenja. Odabir rješenja bi se trebao vršiti na temelju objektivnih kriterija, a cilj bi trebao biti završetak pregovora u kojem su sve pregovaračke strane zadovoljne i svi zajednički interesi su ispunjeni. Odabrano rješenje treba imati više pozitivnih, nego negativnih utjecaja te je idealni završetak pregovora win – win situacija za sve pojedince koji sudjeluju u pregovoru. Dogovor, odnosno sporazum, do kojeg su pregovarači došli treba biti jasan, precizan i specifičan, a sve u svrhu prevencije sukoba u budućnosti. Kod uspješnog zaključivanja pregovora može se jasno reći tko što može i mora učiniti te kada i kako će se pratiti ispunjavanje dogovorenog.

U procesu je pregovaranja važno:

- Biti strpljiv i slušati,
- Postavljati pitanja,
- Zastupati sebe govoreći o svojim potrebama,
- Brinuti se o odnosu,
- Uspostaviti ozračje u kojem sve strane dobivaju (win – win situacija),
- Govoriti jasno, kratko, sadržajno i samo ono što je vezano za pitanje o kojem pregovaramo,
- Koristiti i umjesto ili,
- Biti fleksibilan poštujući osobne granice te
- Izbjegavati situacije „uzmi ili ostavi“.<sup>60</sup>

#### 4.2.2. Medijacija

Ponekad razgovori jedan na jedan neće polučiti rezultat. Kada je ovo slučaj, zaposlenici uvijek imaju opciju prebacivanja ovog problema na nekog čiji je „ured na višem katu“, to jest upravi, gdje će se sasvim sigurno riješiti. No, prije nego što sukob dođe do te točke, možda bi bila dobra zamisao uključiti tim ili člana tima koji

---

<sup>60</sup> N. Poljak, L. Šehić – Relić, op. cit., str. 108.

uživa povjerenje svih sukobljenih osoba da se uključi kao treća osoba. Uloga treće osobe nije nametanje neke odluke, već korištenje tehnike posredništva kako bi pomaknula sukobljene strane uz njihovih utvrđenih položaja.<sup>61</sup>

Medijacija je pristup rješavanju sukoba na dogovorani način uz prisustvo treće, neutralne, osobe (medijatora) koja sukobljenim stranama pomaže ostvariti dijalog i pronaći rješenje kojim će obje strane biti zadovoljne.

Medijator vodi proces medijacije, usmjerava sve sudionike u sukobu te im osigurava siguran prostor, ali nema izravan utjecaj na sam sadržaj rješenja konflikta. Dakle, medijator ima visoku razinu kontrole nad postupkom medijacije, ali nisku ili gotovo nikakvu kontrolu na odabir rješenja sukoba. Odgovornost za sadržaj rješenja i provođenje dogovorenog imaju sukobljene strane. Kao medijatora konflikta potrebno je izabrati osobu koja je neutralna i nepristrana te koja uživa potpuno povjerenje svih pojedinaca koji sudjeluju u tom sukobu.

Ono što ovu metodu čini primjerenom za rješavanje sukoba je činjenica da se do rješenja, koje se temelji na potrebama i interesima svih sukobljenih strana, dolazi dobrovoljno. Ta dobrovoljnost je razlog zbog kojeg se takva kvalitetna rješenja u većini slučajeva provode brzo i djelotvorno.

Međutim, medijacija nije pogodna za sve sukobe i u svakoj fazi razvoja sukoba. Medijacijom se mogu rješavati samo sukobi oko konkretnih problema i to samo za situacije kojima strane u sukobu mogu slobodno raspolagati, odnosno kada je rješenje u doseg uključene strane te ako su sve strane motivirane riješiti problem. Tako se medijacijom može rješavati problem nastao zbog tzv. kliznog radnog vremena članova tima, ali se primjerice ne mogu rješavati razlike u vrijednostima ili situacije koje nastaju radi niske razine vještina potrebnih za normalan rad (npr. vještine vođenja sastanaka, planiranja, donošenja odluka i sl.).<sup>62</sup>

Kada je konflikt takav da sukobljene strane ne mogu pronaći obostrano zadovoljavajuće rješenje, ili čak uopće ne žele na iskren način govoriti o svojim interesima i potrebama, proces medijacije je potrebno prekinuti te pronaći neku drugu tehniku ili metodu za rješavanje navedene konfliktne situacije. Nadalje, medijacija nije najprikladnija metoda za rješavanje konflikata u kojima postoji velika

---

<sup>61</sup> L. Holpp, op. cit., str. 173.

<sup>62</sup> N. Poljak, L. Šehić – Relić, op. cit., str. 110.

razlika moći između sukobljenih strana iako se može postići kvalitetno rješenje ukoliko osoba s više moći pokazuje dobrovoljnost i motiviranost za pronalaženje kvalitetnog rješenja u kojem niti jedna strana ne gubi. Medijacija se ne bi trebala koristiti, odnosno biti prvi korak, niti kod sukoba vezanih uz kršenje zakonskih ili etičkih pravila, ispodprosječnog individualnog radnog učinka i osobnih problema.

## 5. Empirijsko istraživanje

Cilj ovog istraživanja bio je istražiti uzroke i posljedice konflikata koji se mogu pojaviti u organizacijama. Također, ovim istraživanjem se željela ispitati učestalost pojave konflikata, osjećaji koje ti konflikti bude u pojedincima te njihov utjecaj na privatni život ispitanika. Anketa je izrađena putem Google obrasca, sastoji se od jedanaest pitanja, a za njezino ispunjavanje bilo je potrebno otprilike pet minuta. Pitanja su koncipirana na način da se prvih četiri pitanja odnosi na opće podatke ispitanika (spol, dob, razina obrazovanja te radni status), a ostatak upitnika odnosi se na konflikte i čimbenike vezane uz ovu pojavu. U anketi je korištena Likertova ljestvica kako bi se mogao iščitati stupanj slaganja, odnosno ne slaganja ispitanika s određenim tvrdnjama.

Anketno istraživanje provedeno je na specifičnom uzorku – na osnovnim školama Republike Hrvatske. Istraživanje je bilo u potpunosti anonimno i dobrovoljno, a ispitanici su bili upoznati sa svrhom ovog istraživanja. Anketa se provodila od 07. do 14. rujna 2021. godine, a sudjelovale su 192 osobe zaposlene u osnovnim školama na području Republike Hrvatske.

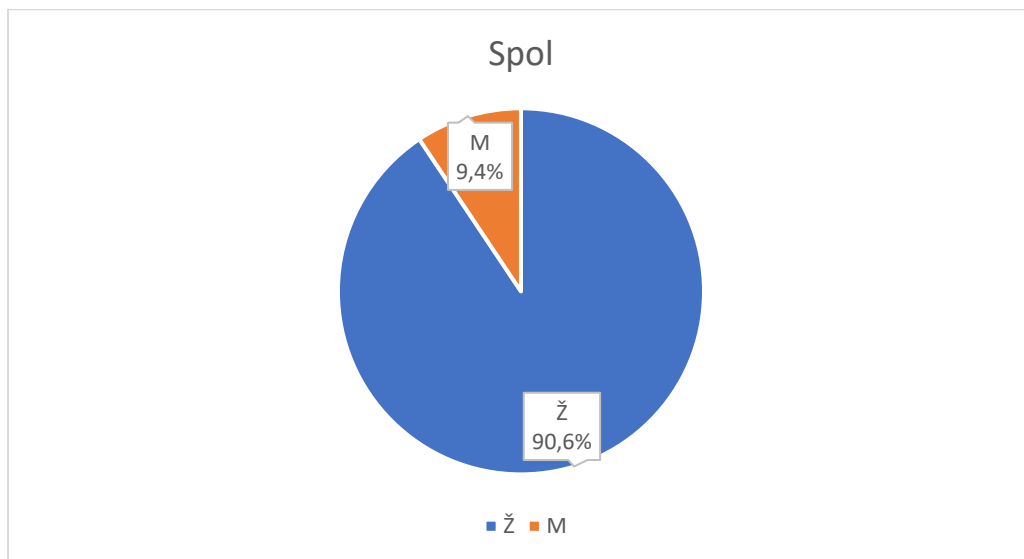
Analizom rezultata anketnih upitnika utvrdit će se uroci i posljedice konflikata u osnovnim školama RH, učestalost konflikata na radnom mjestu, osjećaji koji se javljaju tijekom konflikata, načini na koji zaposlenici osnovnih škola rješavaju konflikte te u kojoj mjeri smatraju da konflikti na radnome mjestu utječu na njihov privatni život.

Rezultati provedenog istraživanja prikazani su u nastavku ovog rada.

## 5.1. Rezultati istraživanja

U nastavku su prikazani rezultati provedene ankete.

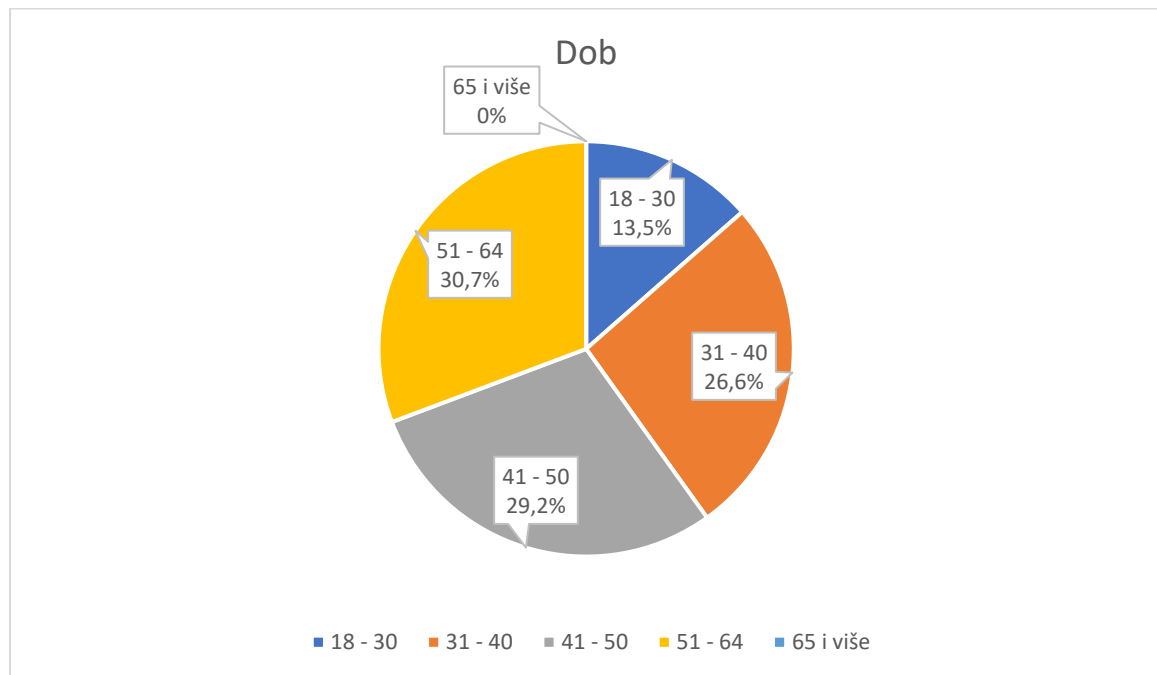
**Grafikon 1** Spol



Izvor: Izrada autorice

Većina ispitanika ove ankete je ženskog spola. Od ukupnog broja ispitanika (192), rezultati provedene ankete pokazuju da su u ovom istraživanju sudjelovale 174 žene (ili 90,6%) te 18 muškaraca (odnosno 9,4%).

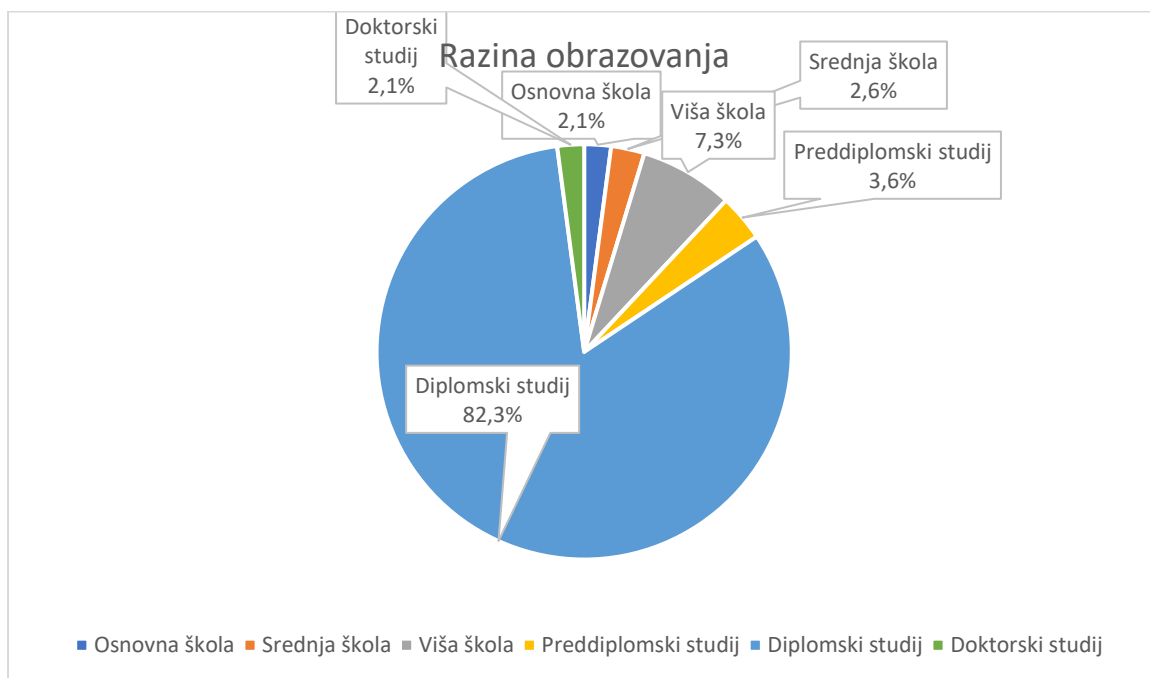
## Grafikon 2 Dob



Izvor: Izrada autorice

U istraživanju je najviše sudjelovalo ispitanika u dobnoj skupini 51 – 64, njih 30,7%, odnosno 59 pojedinaca. 56 sudionika (29,2%) anketnog upitnika izjasnilo se da su dio dobne skupine između 41 – 50 godina, a 51 ispitanik (26,6%) je dio dobne skupine od 31 – 40. Kao dio najmlađe dobne skupine, 18 – 30, izjasnilo se 26 pojedinaca što čini 13,5% ispitanika ovog istraživanja. Niti jedna osoba nije dio najstarije dobne skupine koja se odnosi na 65 i više godina.

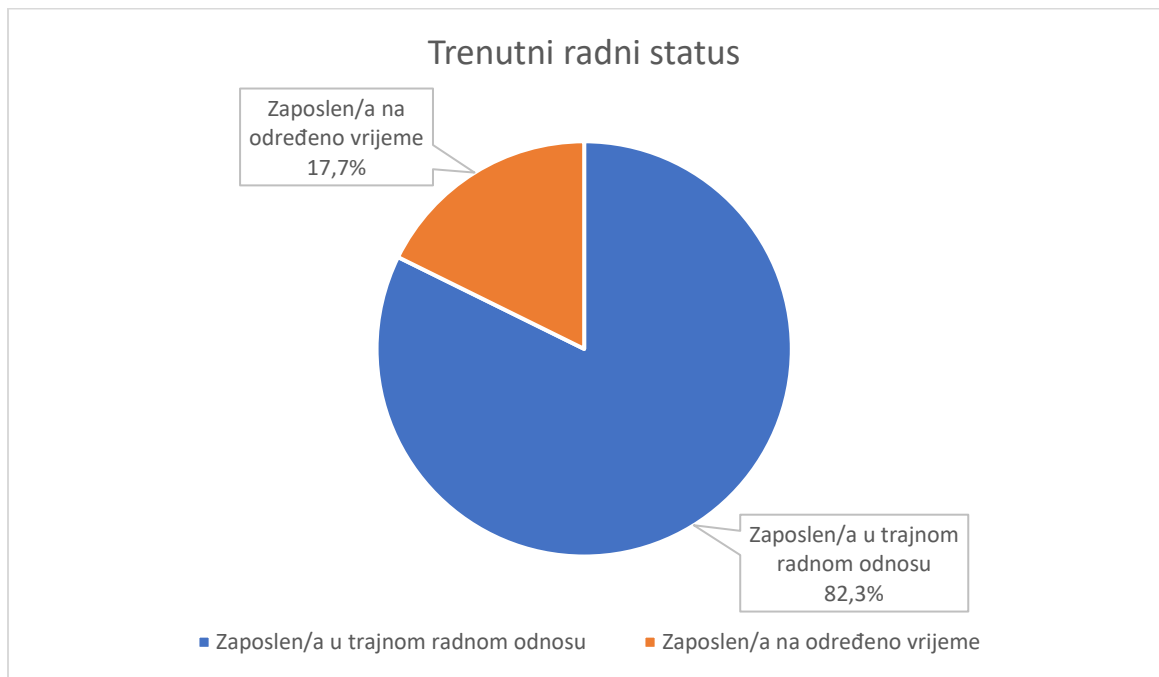
**Grafikon 3** Razina obrazovanja



Izvor: Izrada autorice

Na temelju prikazanih podataka vidljivo je da je većina ispitanika, njih 82,3%, završilo diplomsku razinu studija, slijede ispitanici koji su završili višu školu (njih 7,3%), zatim ispitanici koji su završili preddiplomsku razinu studija (3,6%), nakon toga ispitanici sa završenom srednjom školom (2,6%) i u konačnici ispitanici sa završenom osnovnom školom (2,1%) i sa završenim doktorskim studijem (2,1%).

**Grafikon 4** Trenutni radni status



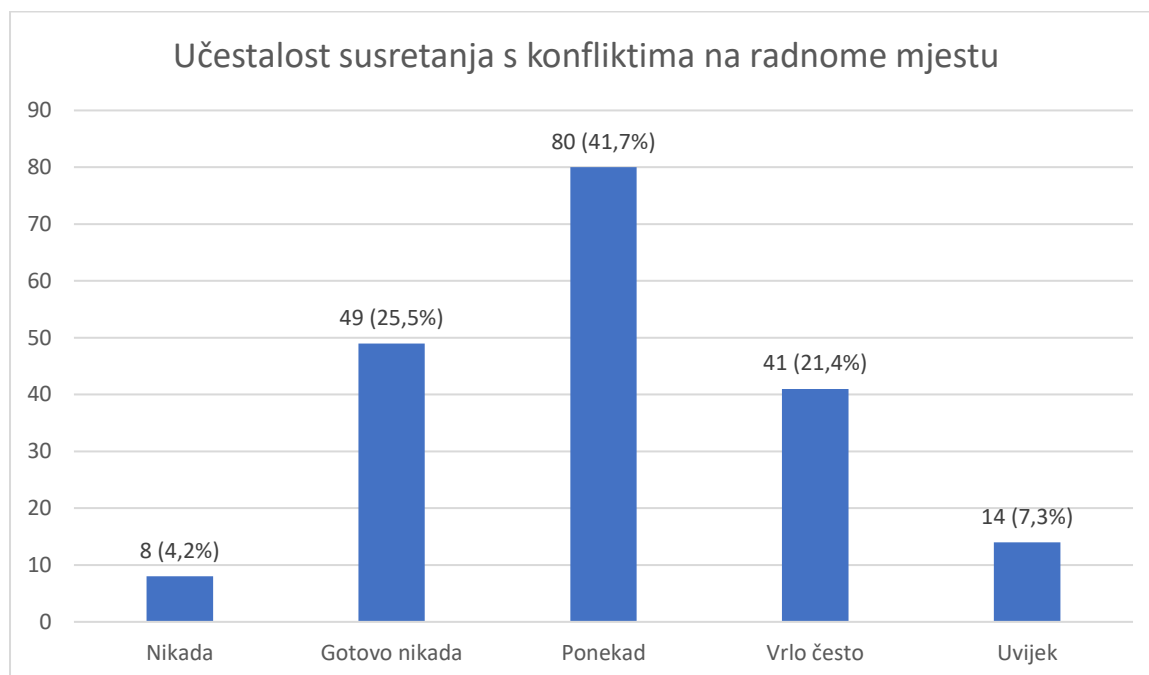
Izvor: Izrada autorice

Pregledom prikaza može se vidjeti da je 17,7% ispitanika zaposlenih u osnovnim školama zaposleno na određeno vrijeme, a 82,3% ispitanika zaposleno je na neodređeno, odnosno u trajnom su radnom odnosu.

U petom pitanju provedene ankete ispitanici su se izjašnjavali o učestalosti susretanja s konfliktima na njihovom radnom mjestu.



## Grafikon 5 Učestalost susretanja s konfliktima

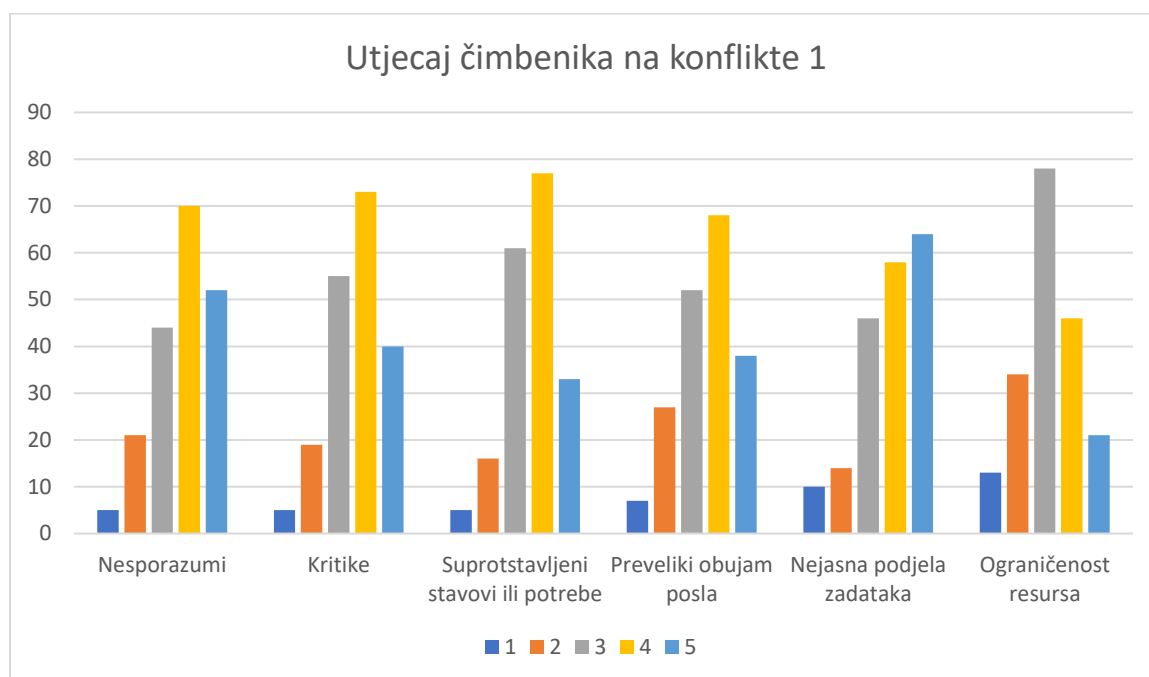


Izvor: Izrada autorice

Što se tiče susretanja s konfliktima na radnome mjestu, 4,2% ispitanika odgovorilo je da se nikada ne susreće s konfliktima. 7,3% ispitanika je odgovorilo da se uvijek susreće s konfliktima na radnome mjestu, a čak 41,7% ispitanika je izrazilo umjerenost u susretanju s konfliktima.

Sljedeće pitanje odnosilo se na razinu utjecaja koju čimbenici imaju na konflikte na radnome mjestu. Čimbenici koji su bili navedeni u ovom pitanju su redom nesporazumi, kritike, suprotstavljeni ciljevi ili potrebe, preveliki obujam posla, nejasna podjela zadataka, ograničenost resursa, nerealni rokovi, nerealna očekivanja, prijašnji sukob koji je ostao neriješen, različiti karakteri i vrijednosti, nedostatak povjerenja te loš sustav nagrađivanja. Ispitanici su svoje stavove označili na ljestvici od pet stupnjeva. U ovome pitanju korištena je skala procjene od 1 do 5: 1 – nema, 2 – vrlo blago, 3 – blago, 4 – umjereno, 5 – jako.

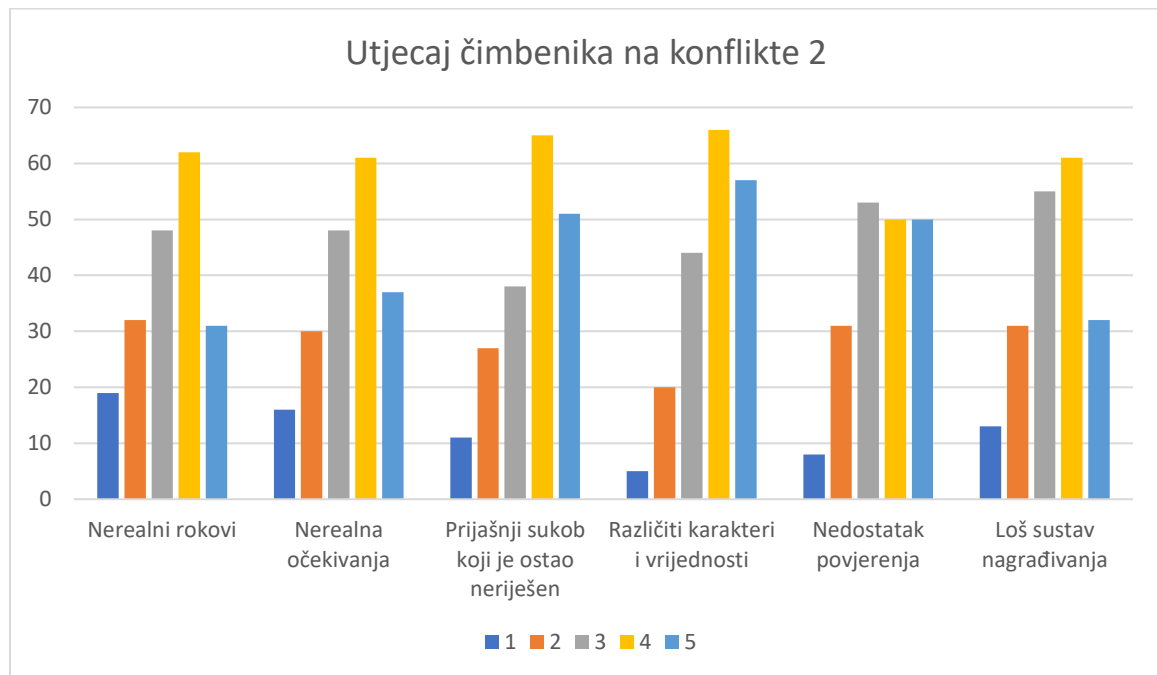
**Grafikon 6** Utjecaj čimbenika na konflikte 1



Izvor: Izrada autorice

Kada govorimo o nesporazumima, 52 osobe imaju stav da nesporazumi jako utječu na pojavu konflikata na radnome mjestu, dok samo 5 osoba smatra da oni nemaju utjecaj na konflikte. 5 ispitanika ima stav i da kritike nemaju utjecaj, a s druge strane 40 osoba se slaže da oni jako utječu na konflikte. Kada je riječ o suprotstavljenim ciljevima ili potrebama ponovno 5 ispitanika smatra da navedeni čimbenik nema utjecaj na konflikte, a 33 pojedinaca smatra suprotno, odnosno da ovaj čimbenik jako utječe na pojavu konflikata. Preveliki obujam posla za 7 ispitanika nema nikakav utjecaj na konflikte, a za 38 ispitanika ima jaku razinu utjecaja. Nejasna podjela zadataka je čimbenik koji je najviše puta označen kao čimbenik s jakim utjecajem na pojavu konflikata. S druge strane, ograničenost resursa je samo 21 osoba „označila“ kao čimbenik koji ima jaki utjecaj na pojavu konflikata na radnom mjestu.

**Grafikon 7** Utjecaj čimbenika na konflikte 2



Izvor: Izrada autorica

Nerealni rokovi su čimbenik koji je najveći broj ljudi, njih 19, označilo kao čimbenik koji nema nikakav utjecaj na konflikte. Nerealna očekivanja, prijašnji neriješeni sukob te različiti karakteri i vrijednosti su čimbenici za koje je prevladavao stav da imaju umjeren utjecaj na konflikte. Za nedostatak povjerenja je podjednak broj ispitanika izjavilo da ima blagi (53 osobe), umjereni (50 osoba) i jaki utjecaj (50 osoba). Loš sustav nagrađivanja su samo 32 osobe označile kao čimbenik s jakim utjecajem na pojavu konflikata.

**Tablica 1** Prosječna ocjena utjecaja čimbenika na pojavu konflikata

<b>Uzroci</b>	<b>Aritmetička sredina</b> $\bar{x}$	<b>Standardna devijacija</b> <b>s</b>
Nesporazumi	3,74	1,05
Kritike	3,65	1,00
Suprotstavljeni ciljevi i potrebe	3,61	0,95
Preveliki obujam posla	3,54	1,07
Nejasna podjela zadataka	3,79	1,14
Ograničenost resursa	3,15	1,05
Nerealni rokovi	3,28	1,21
Nerealna očekivanja	3,38	1,20
Prijašnji sukob koji je ostao neriješen	3,61	1,18
Različiti karakteri i vrijednosti	3,78	1,06
Nedostatak povjerenja	3,54	1,16
Loš sustav nagrađivanja	3,35	1,14

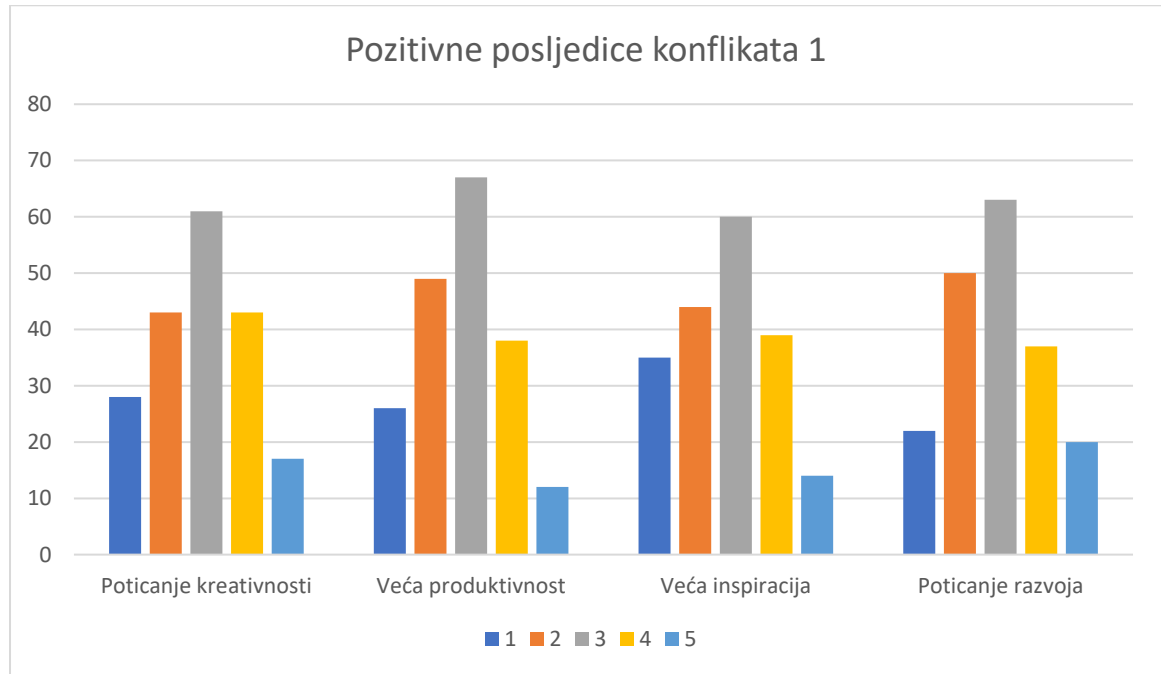
Izvor: Izrada autorice

Tablica 1. prikazuje prosječnu vrijednost (aritmetičku sredinu) te standardnu devijaciju (odnosno standardno odstupanje od prosjeka) stava ispitanika. Dakle, iz tablice možemo iščitati prosječnu ocjenu za svaki čimbenik za koji su ispitanici ocjenjivali u kojoj mjeri utječe na konflikte u organizaciji, odnosno u osnovnoj školi u kojoj su zaposleni.

Sljedeće pitanje odnosilo se na pozitivne posljedice konflikata koje ispitanici prepoznaju na svome radnome mjestu. Pozitivne posljedice koje su bile navedene u ovom pitanju su poticanje kreativnosti, veća produktivnost, veća inspiracija, poticanje razvoja, poticanje promjena, bolje razumijevanje između kolega ili suradnika, donošenje boljih odluka, više radoznalosti te često uvažavanje drugih. Ispitanici su ponovno svoje stavove označili na ljestvici od pet stupnjeva. U ovome pitanju korištena je skala procjene od 1 do 5: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 –

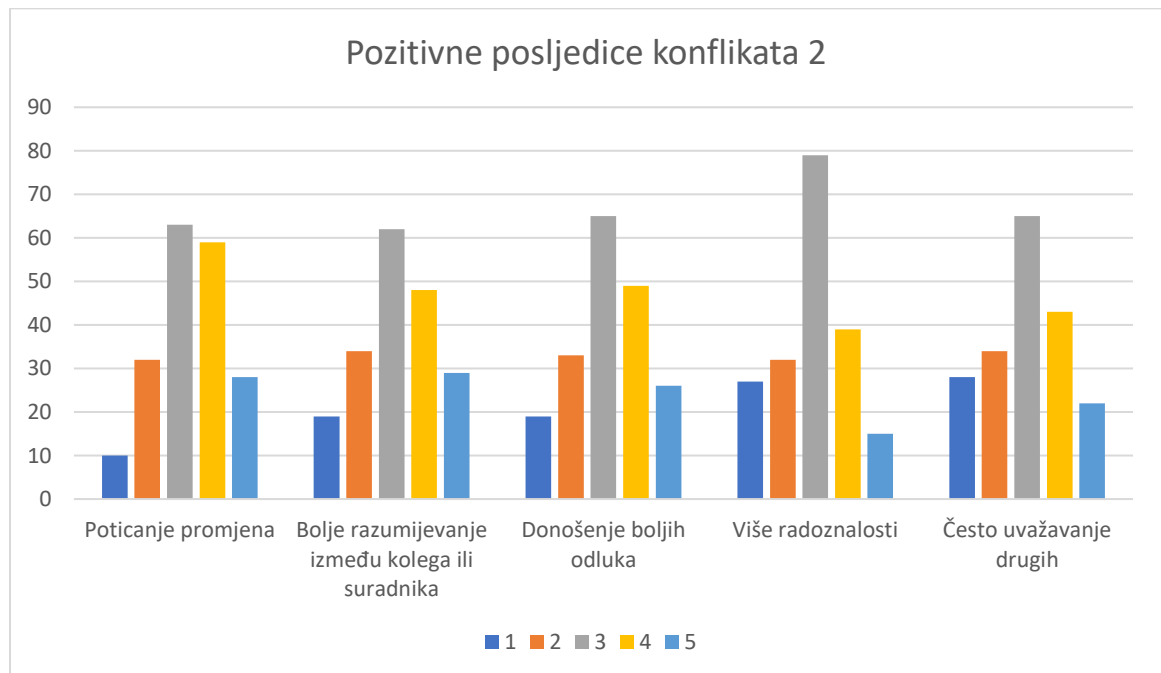
djelomično se slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem.

**Grafikon 8** Pozitivne posljedice konflikata 1



Izvor: Izrada autorice

**Grafikon 9** Pozitivne posljedice konflikata 2

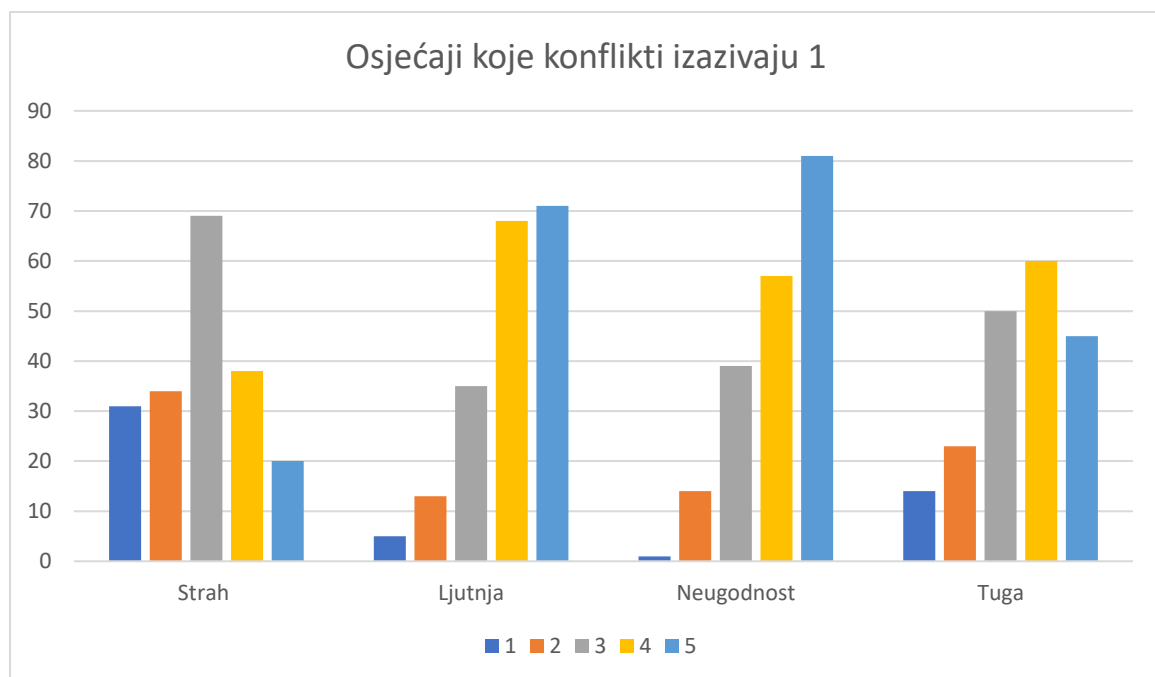


Izvor: Izrada autorice

Za sve ponuđene pozitivne posljedice konflikata vrijedi da se najveći broj ispitanika odlučilo za treći stupanj skale, odnosno odgovor „niti se slažem niti se ne slažem“. Veća inspiracija je posljedica za koju je najviše ljudi (njih 35) odabralo odgovor „u potpunosti se ne slažem“, odnosno označilo da ju ne prepoznaju kao pozitivnu posljedicu konflikata na svom radnom mjestu. S druge strane, bolje razumijevanje između kolega ili suradnika je posljedica za koju je najviše ljudi (njih 29) odabralo odgovor „u potpunosti se slažem“, odnosno označilo da ju prepoznaju kao pozitivnu posljedicu konflikata.

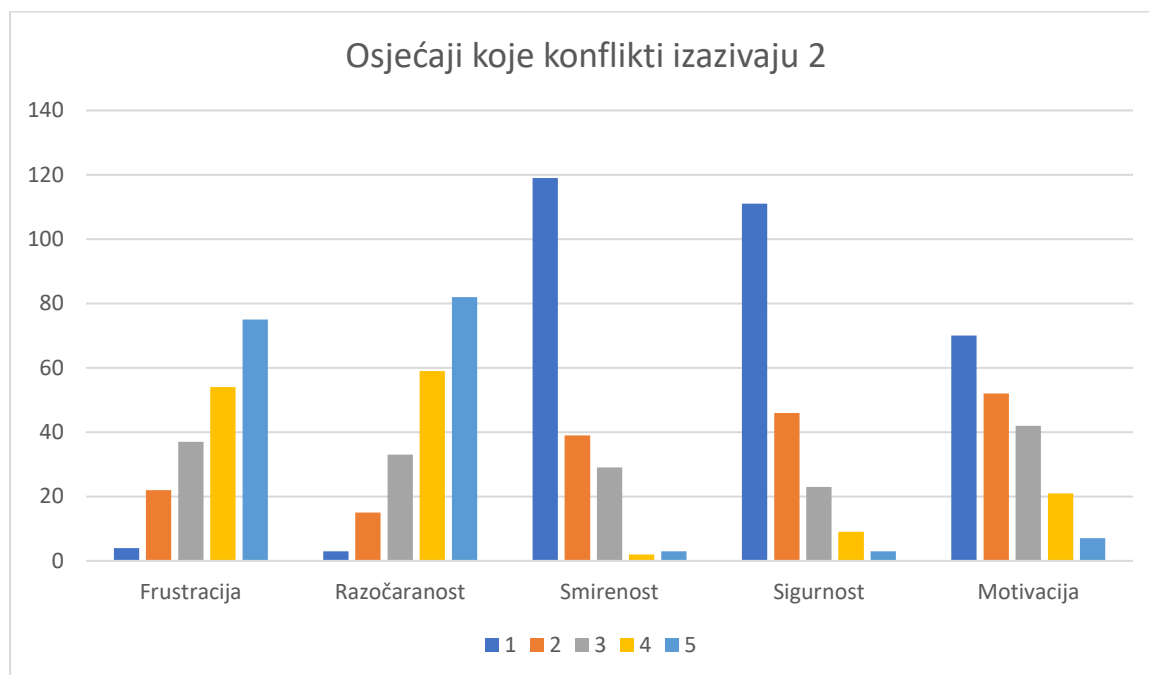
Naredno pitanje u anketnom upitniku bilo je vezano uz osjećaje koje konflikti bude u ispitanicima. Kao moguće osjećaje navedeni su bili strah, ljutnja, neugodnost, tuga, frustracija, razočaranost, smirenost, sigurnost te motivacija. Još jednom su ispitanici svoje stavove označavali na ljestvici od pet stupnjeva te je i u ovome pitanju korištena skala procjene od 1 do 5: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem.

**Grafikon 10** Osjećaji koje konflikti izazivaju 1



Izvor: Izrada autorice

**Grafikon 11** Osjećaji koje konflikti izazivaju 2

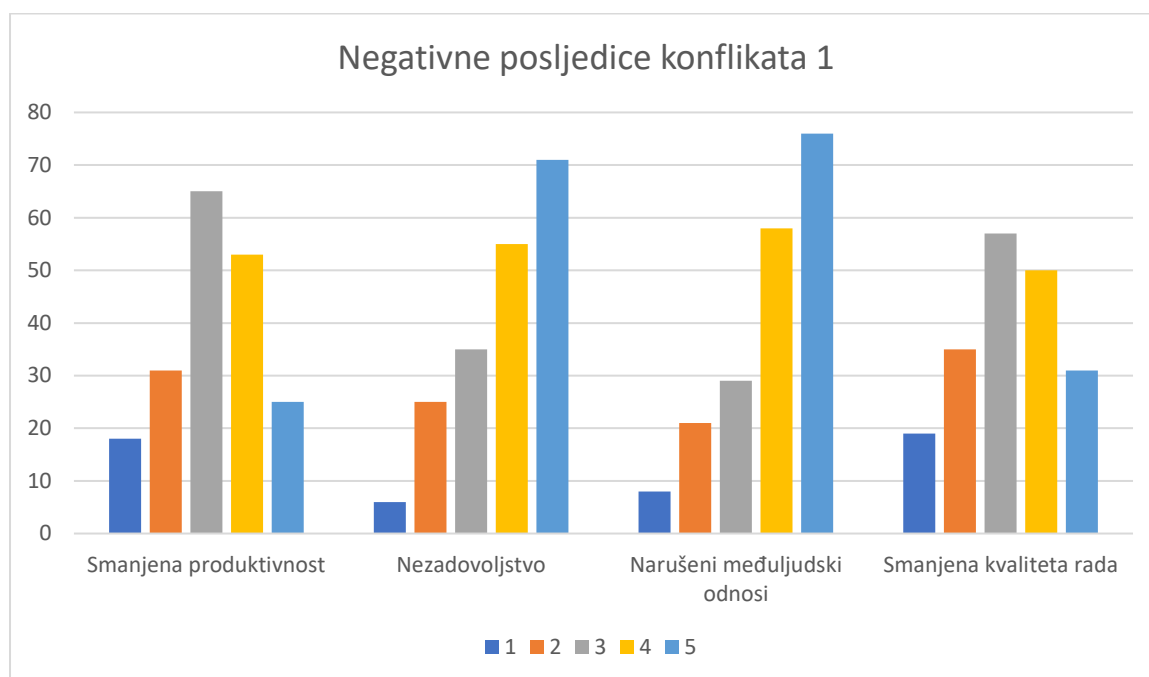


Izvor: Izrada autorice

Emocije koje pojedinci mogu osjećati u konfliktima mogu biti i pozitivne i negativne. Iz rezultata ovog istraživanja možemo vidjeti da ispitanici prilikom konflikata osjećaju najviše negativne emocije. Tako je 71 osoba označila da se u potpunosti slaže da konflikti u njoj bude osjećaj ljutnje, 81 osoba je označila da se u potpunosti slaže da bude osjećaj neugodnosti, 75 osoba da se u potpunosti slaže da konflikti u njima bude osjećaj frustracije, a 82 osobe su isto označile za osjećaj razočaranosti. S druge strane, 119 osoba se ne slaže da konflikti u njima bude osjećaj smirenosti, 111 osoba se ne slaže da konflikti u njima bude osjećaj sigurnosti te 70 osoba smatra isto za osjećaj motivacije.

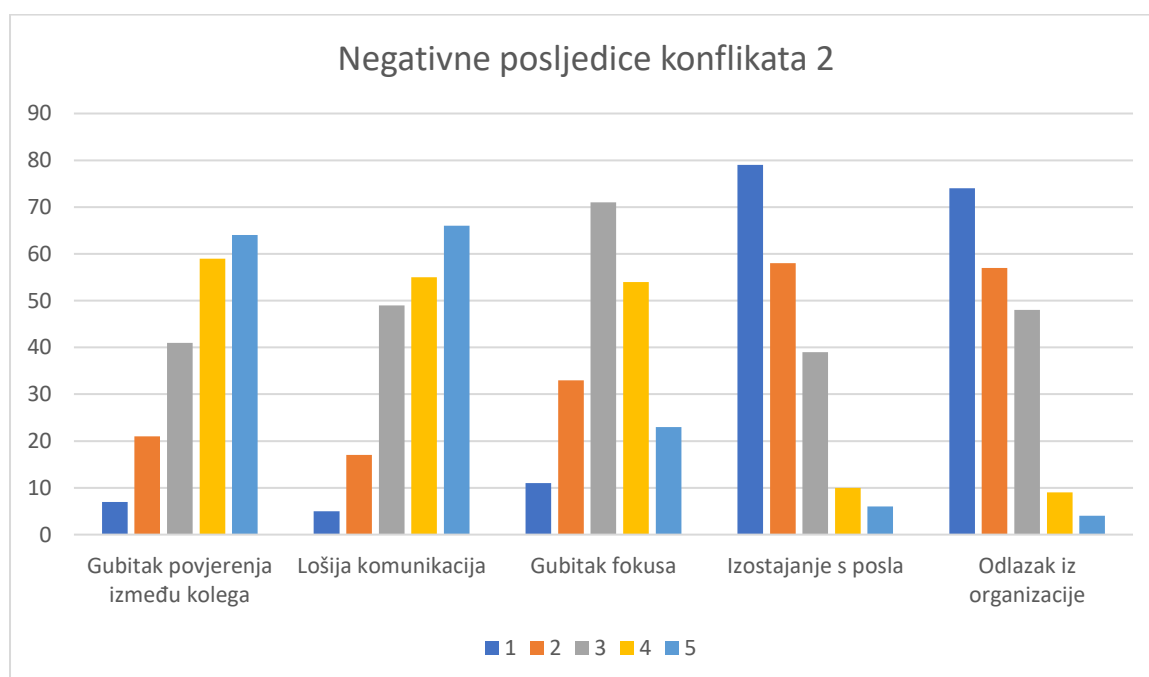
Deveto pitanje u anketi odnosilo se na negativne posljedice konflikata na radnome mjestu koje ispitanici mogu prepoznati. Kao negativne posljedice navedene su smanjena produktivnost, nezadovoljstvo, narušeni međuljudski odnosi, smanjena kvaliteta rada, gubitak povjerenja između kolega, lošija komunikacija, gubitak fokusa, izostajanje s posla te odlazak iz organizacije. Ponovno su ispitanici svoje stavove označavali na ljestvici od 5 stupnjeva, a korištena je skala procjene od 1 do 5: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem.

**Grafikon 12** Negativne posljedice konflikata 1



Izvor: Izrada autorice

**Grafikon 13** Negativne posljedice konflikata 2



Izvor: Izrada autorice

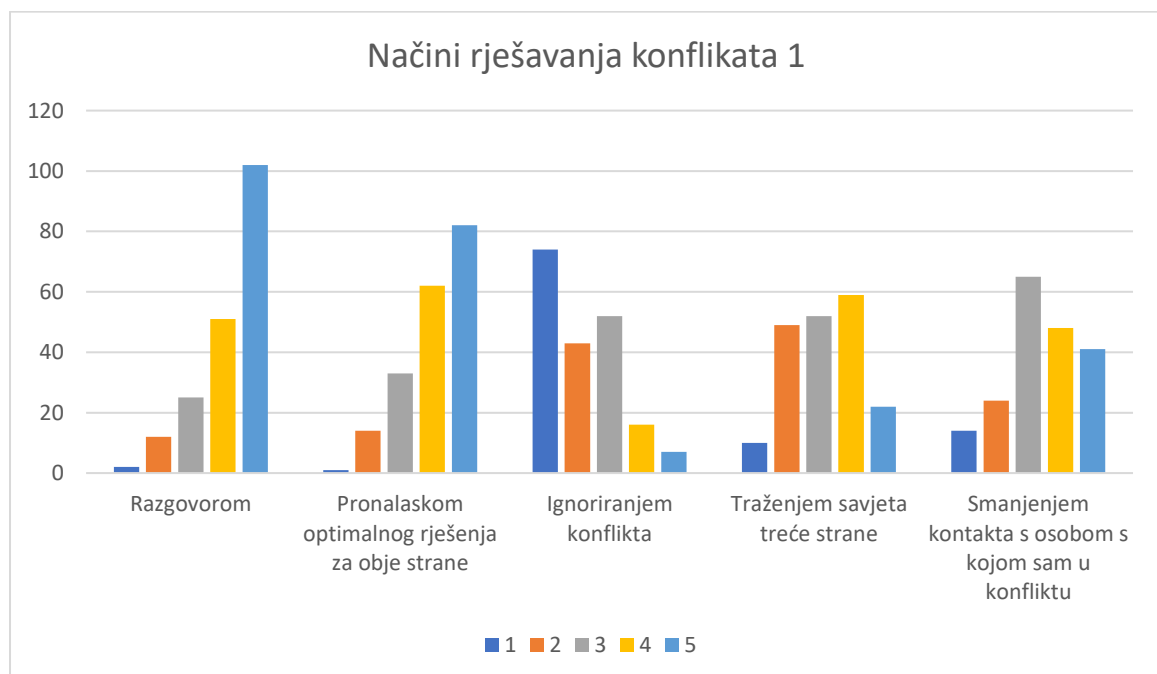
Kada govorimo o negativnim posljedicama konflikata koje ispitanici prepoznaju na radnome mjestu, možemo izdvojiti kako se 71 osoba u potpunosti slaže da se javlja nezadovoljstvo, 76 osoba se u potpunosti slaže da dolazi do narušenih



međuljudskih odnosa, 64 ispitanika se slaže da se gubi povjerenje između kolega, a 66 osoba je označilo da se u potpunosti slaže da je negativna posljedica konflikata na radnome mjestu lošija komunikacija. S druge strane, 79 osoba se u potpunosti ne slaže s izostajanjem s posla i 74 osobe se u potpunosti ne slažu s odlaskom iz organizacije kao negativnim posljedicama konflikata.

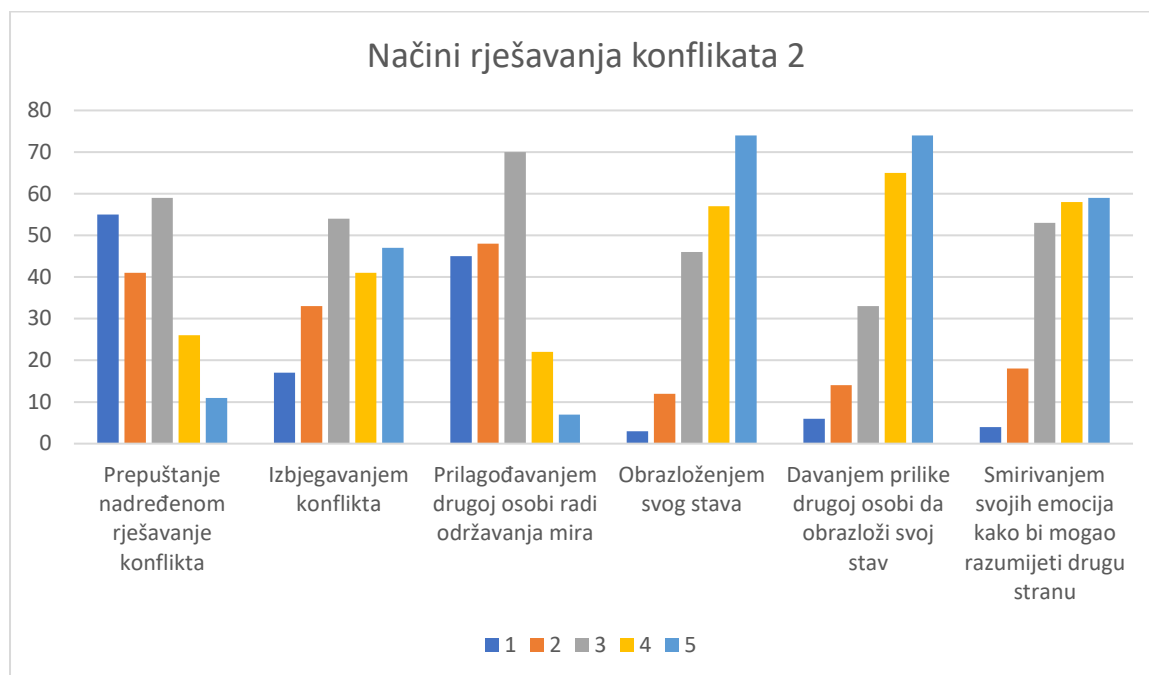
U sljedećem pitanju ispitanici su izrazili svoje stavove vezano uz način na koji oni rješavaju konflikte s kojima se susreću na svom radnom mjestu. Kao mogući načini rješavanja konflikata navedeni su razgovor, pronalazak optimalnog rješenja za obje strane, ignoriranje konflikata, traženje savjeta treće strane, smanjenje kontakta s osobom s kojom sam u konfliktu, prepuštanje nadređenom rješavanje konflikta, izbjegavanje konflikta, prilagođavanje drugoj osobi radi očuvanja mira, obrazloženje svog stava, davanje prilike drugoj osobi da obrazloži svoj stav te smirivanje svojih emocija kako bi mogao razumjeti drugu stranu. U ovome pitanju korištena je skala procjene od 1 do 5: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem.

**Grafikon 14** Načini rješavanja konflikata 1



Izvor: Izrada autorice

**Grafikon 15** Načini rješavanja konflikata 2

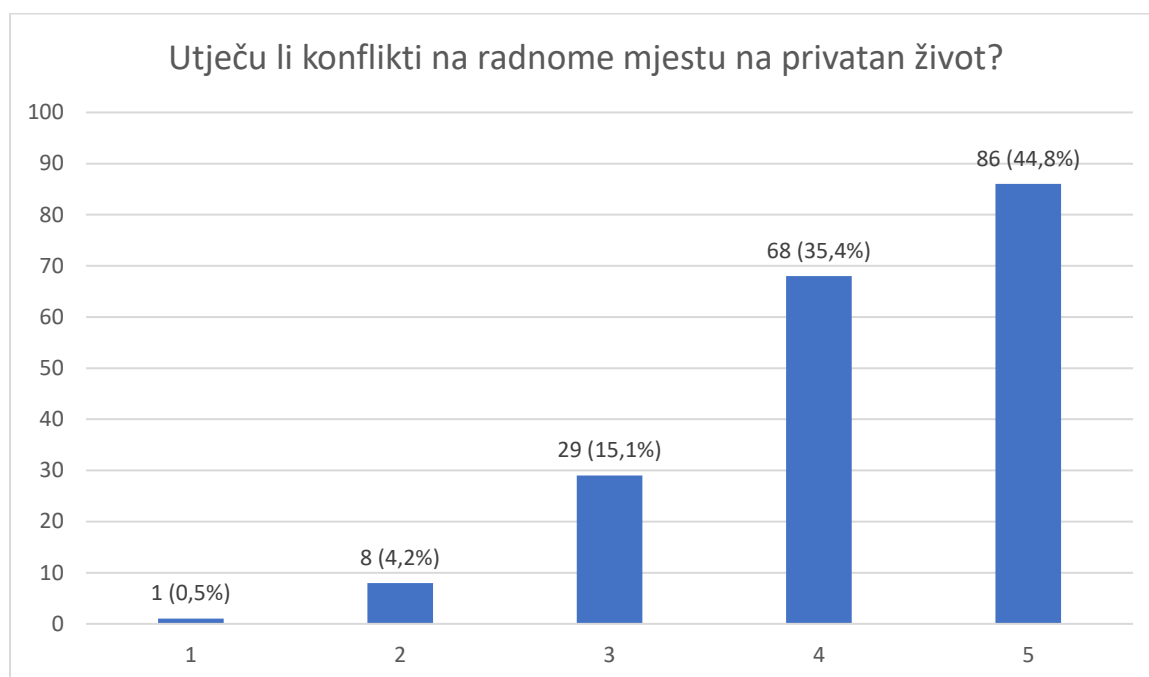


Izvor: Izrada autorice

Načini rješavanja konfliktnih situacija su brojni te često ovise o situaciji u kojoj se pojedinac nalazi. No, 102 osobe su označile da se u potpunosti slažu da rješavaju konflikte razgovorom. Nadalje, 82 osobe se u potpunosti slažu da konflikt rješavaju tako da pronađu optimalno rješenje za obje strane, a 74 osobe se u potpunosti slažu da ih rješavaju tako da obrazlože svoj stav i davanjem prilike drugoj osobi da obrazloži svoj. 74 ispitanika se u potpunosti ne slaže s ignoriranjem konflikata kao načinom njihovog rješavanja, a 55 osoba ne prepušta nadređenom rješavanje svojih konflikata.

U posljednjem pitanju provedenog anketnog upitnika ispitanici su odgovarali u kojoj mjeri smatraju da konflikti na radnome mjestu utječu na privatni život. Korištena je skala procjene od 1 do 5: 1 – nikada, 2 – gotovo nikada, 3 – ponekad, 4 – vrlo često, 5 – uvijek.

## Grafikon 16 Smatrate li da konflikti na radnome mjestu utječu na privatni život?



Izvor: Izrada autorice

Čak 44,8 % ispitanika se slaže da konflikti uvijek utječu na privatni život, dok samo njih 0,5%, odnosno jedna osoba, smatra da konflikti nikada ne utječu na privatni život.

## 5.2. Regresijska analiza

**Tablica 2** Regresijska statistika

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,38
R Square	0,14
Adjusted R Square	0,09
Standard Error	0,92
Observations	192

Izvor: Izrada autorice

**Tablica 3** ANOVA

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	12	25,55	2,13	2,50	0,00
Residual	179	152,37	0,85		
Total	191	177,92			

Izvor: izrada autorice

**Tablica 4** Regresijski koeficijenti

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	1,74	0,35	4,90	2,09E-06	1,04	2,44
Nesporazumi	0,06	0,08	0,75	0,46	-0,10	0,22
Kritike	0,13	0,09	1,40	0,16	-0,05	0,31
Suprotstavljeni ciljevi ili potrebe	0,08	0,11	0,75	0,45	-0,13	0,29
Preveliki obujam posla	-0,10	0,08	-1,23	0,22	-0,27	0,06
Nejasna podjela zadataka	-0,05	0,08	-0,69	0,49	-0,21	0,10
Ograničenost resursa	-0,09	0,09	-0,99	0,33	-0,26	0,09
Nerealni rokovi	0,11	0,10	1,04	0,30	-0,10	0,31
Nerealna očekivanja	-0,07	0,11	-0,63	0,53	-0,28	0,14
Prijašnji sukob koji je ostao neriješen	-0,05	0,09	-0,56	0,58	-0,22	0,12
Različiti karakteri i vrijednosti	0,06	0,08	0,70	0,48	-0,11	0,23
Nedostatak povjerenja	0,09	0,09	1,09	0,28	-0,08	0,26
Loš sustav nagrađivanja	0,19	0,07	2,74	0,01	0,05	0,32

Izvor: Izrada autorice

$R^2$  nije visok te iznosi 14%. Taj postotak nam govori da je vrlo mala prediktorna snaga zavisne varijable Y kroz nezavisne varijable X. Dakle, niska je prediktorna snaga konflikata kroz parametre nesporazuma, kritika, suprotstavljenih ciljeva ili potreba, prevelikog obujma posla, nejasne podjele zadataka, ograničenosti resursa, nerealnih rokova, nerealnih očekivanja, prijašnjih neriješenih sukoba, različitih karaktera i vrijednosti, nedostatka povjerenja te lošeg sustava nagrađivanja. Prilagođeni  $R^2$  također pokazuje niskih 9% što upućuje na nisku pouzdanost prediktornog modela. P vrijednost F testa je 0,00, odnosno manja od  $\alpha=0,05$ , što ukazuje na to da postoji ukupna linearna povezanost promatranih čimbenika s konfliktima na radnome mjestu.

### 5.3. Analiza okruženja

Obrazovni sustav je konstantno pod pritiskom koji dolazi iz više izvora. Nastavnici osjećaju pritisak od strane ministarstva kako bi pružili što kvalitetniju nastavu učenicima. Nadalje, osjećaju pritisak od strane roditelja koji se manifestira u raznim oblicima ovisno o željama roditelja. Neki od njih žele da im djeca dobiju potrebno znanje, dok drugima to znanje nije toliko bitno koliko su im bitne ocjene pa vrše

pritisak nad nastavnicima kako bi njihovo dijete uspjelo „postići“ uspjeh kakvim se oni nadaju. Većina roditelja samo želi smanjiti obujam obaveza i pritiska koji njihova djeca osjećaju. Pritisak nastavnici osjećaju i od strane svojih učenika koji žele zanimljivu nastavu, manje obaveza, dobru pripremljenost za daljnje školovanje itd.

Obrazovni sustav, pa tako i nastavnici, su trenutno pod još većim pritiskom i stresom zbog COVID – 19 pandemije. Kao posljedicu pandemije možemo prepoznati promjene u obrazovnom sustavu koje sa sobom nose velika očekivanja za nastavnike. Nastavnici su se prvo suočili s naglim prelaskom na „online“ oblik nastave, odnosno učenje na daljinu. Okolnosti su ih prisilile na korištenje raznih programa i platformi bez obzira o njihovoj starosnoj dobi, obrazovanju ili vještinama. Pandemija sa sobom nosi i stres zbog činjenice da nastavnik i cijeli njegov razredni odjel mora u samoizolaciju ukoliko dođe do pojave virusa u njihovom razredu. Trenutno svi osjećaju pritisak od strane nadležnih da se cijepite isto vrijedi i za članove obrazovnog sustava. Nadalje, tu su i epidemiološke mjere kojih se sada moraju pridržavati. Nastavnici, kao i drugi zaposlenici osnovnih škola, odgovorni su za provođenje mjera u vlastitim učionicama što sa sobom nosi dodatni stres. Stresu doprinosi i činjenica da osjećaju pritisak od strane nadležnih za provođenjem mjera te s druge strane pritisak roditelja koji ne žele da njihova maloljetna djeca provode veliku većinu svoga dana pod maskama.

Kroz sve ovo vrijeme trajanja pandemije mogli smo vidjeti i ekstremne primjere. Kao npr. nedavni slučaj u školi u Krapinskim Toplicama na čiji su ulaz postavljeni zaštitari nakon prosvjeda na kojem je sudjelovalo dvadesetak ljudi, a organiziran je od strane oca učenika koji ne želi da mu dijete nosi masku jer mu smeta za disanje. Nastavnici i ostali zaposlenici osnovnih škola su u ovakvim situacijama u nepovoljnom položaju između „nadležnih“ i roditelja svojih učenika.

Sve navedeno stvara takvo okruženje u kojem se lako mogu razvijati konflikti na radnom mjestu nastavnika te oni sa sobom nose još jedan izvor stresa za zaposlenike osnovnih škola.

#### **5.4. Zaključak provedenog istraživanja**

Teorija nam govori da su konflikti normalna i svakodnevna pojava. Podaci anketnog istraživanja pokazuju umjerenost u susretanju s konfliktima na radnome mjestu, ali isto tako pokazuju da se samo 4,2% ispitanika nikada ne susreće s konfliktima. Dakle, većina anketiranih zaposlenika osnovnih škola se susreće s konfliktima na svome radnome mjestu. Iako su mogući mnogi uzroci konflikata, na obrađenom primjeru nerealni rokovi su uzrok koji ima najmanji utjecaj na pojavu konflikata, a nejasna podjela zadataka je uzrok koji ima najjači utjecaj. Kao uzroke s jakim utjecajem još vrijedi spomenuti nesporazume, kritike te preveliki obujam posla. Iako konflikti mogu imati i pozitivne i negativne posljedice, na odabranom uzorku vidimo da ispitanici više prepoznaju negativne posljedice poput narušenih ljudskih odnosa, nezadovoljstva i lošije komunikacije. Također, prilikom konflikta prevladavaju negativni osjećaji u odnosu na one pozitivne. Načini rješavanja konflikata s kojima se ispitanici najviše slažu odnose se na razgovor, pronalazak optimalnog rješenja za sve sukobljene strane te obrazloženje svog stava uz davanje prilike drugoj strani za isto. S obzirom na to da nam teorija govori kako je razgovor ključan za otkrivanje pravog uzroka konflikta te je bitan aspekt strategije suradnje i metode pregovaranja možemo zaključiti da su ispitanici, uz davanje prostora drugoj osobi za iznošenje svog stava, na pravom putu istinskog rješavanja svojih konflikata, odnosno pronalaska optimalnog rješenja za sve sukobljene strane.

## 6. Zaključak

Konfliktne situacije u organizacijama su neminovne i sastavni dio svih međudnosa pa tako i onih koji pojedinci u organizaciji imaju. Oni mogu biti destruktivni, ali isto tako mogu biti prilika za rast i razvoj, pojedinaca, grupa, ali i cijele organizacije. Bez konfliktata dolazi do određene stacionarnosti te su konflikti neophodni za rast i razvoj grupa.

Konfliktnu situaciju mogu uzrokovati bilo kakve razlike, odnosno suprotnosti između dva pojedinca ili grupe. Svaki pojedinac ima različite vrijednosti, mišljenja, stavove, želje, potrebe i navike pa je sasvim normalno da se u zajedničkom radu razvijaju konfliktne situacije. Kako bi se konfliktima moglo uspješno upravljati potrebno je otkriti istinske uzroke koji su doveli do pojave istih. Kada se istinski uzroci konfliktata ne definiraju velika je mogućnost da će se konflikt samo površinski riješiti, a u budućnosti će ponovno doći do pojave iste situacije, ali ovoga puta intenzivnije i s većim posljedicama.

Konflikti nisu ni pozitivna ni negativna pojava, već ih takvima čine posljedice koje svaka konfliktna situacija ima. Konflikti predstavljaju izazov za sve uključene strane. Oni mogu odvlačiti pozornost s radnih zadataka, smanjivati produktivnost, utjecati na povjerenje između pojedinaca te time slabe međuljudske odnose. Također, oni bude različite negativne osjećaje u pojedincima poput tuge, straha, neugodnosti, frustracije, ljutnje itd. No oni jednako tako mogu i poticati rast i razvoj pojedinaca, grupa i organizacije, unaprijediti međudnose u organizaciji te stvoriti priliku za učenje.

Način na koji će se pristupiti rješavanju konfliktu ovisi o situaciji, karakteru pojedinca, no i o procedurama koje su se razvile u organizaciji. Iako postoje brojne tehnike i metode za rješavanje konfliktata, suradnja je jedina strategija pomoću koje se u konačnici dolazi do istinskog rješenja zbog činjenice da se njome pronalazi rješenje koje će zadovoljiti sve strane koje su uključene u konfliktnu situaciju.

Ljudi u pravilu ne uživaju u konfliktnim situacijama te više prevladavaju negativni osjećaji. Rezultati ovog rada pokazuju kako kod ispitanika prevladavaju negativni osjećaji u odnosu na one pozitivne. Također vidimo da se većina pojedinaca susreće s konfliktima na svome radnome mjestu. No, razgovor i istinska želja za

pronalaskom rješenja koje će zadovoljiti sve sukobljene strane i osigurati lakši rad za cijelu organizaciju su pravi način za olakšanje konfliktnih situacija u kojima se većina ljudi ne osjeća ugodno i pozitivno.



## Literatura

### Knjige:

1. Buchanan, D. A., Huczynski, A., *Organizational behaviour*, Pearson, UK, 2019.
2. Dana, D., *Rješavanje sukoba*, MATE d.o.o. Zagreb, 2014.
3. Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
4. Holpp, L., *Upravljanje timovima*, MATE d.o.o. Zagreb, 2014.
5. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T., *Organizational behaviour and management*, 9th edition, McGraw – Hill Education, 2010.
6. Nadrljanski, M., *Komunikologija i menadžment: istraživanja komunikoloških aspekata obrazovanja menadžera*, Redak, Split, 2010.
7. Poljak, N., Šehić – Relić, L., *Sukob@Org – Upravljanje sukobom u organizaciji*, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, 2006.
8. Rijavec, M., Miljković, D., *Kako rješavati konflikte?*, „IEP“ d.o.o. Zagreb, 2002.
9. Robbins, S.P., Judge, T. A., *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, 2009.
10. Robbins, S.P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, 1995.

### Članci:

1. Madalina, O., *Conflict Management, a new challenge*, Procedia Economics and Finance, vol. 39, 2016, p. 807-814. Dostupno na ScienceDirect (pristupljeno 17.04.2021.)

### Internet izvori:

1. Hrvatska enciklopedija, dostupno na <http://www.enciklopedija.hr/> ; (pristupljeno 01. lipnja 2021.)

## Popis tablica

<b>Tablica 1</b> Prosječna ocjena utjecaja čimbenika na pojavu konflikata .....	54
<b>Tablica 2</b> Regresijska statistika.....	61
<b>Tablica 3</b> ANOVA.....	61
<b>Tablica 4</b> Regresijski koeficijenti .....	62

## Popis grafikona

<b>Grafikon 1</b> Spol.....	47
<b>Grafikon 2</b> Dob .....	48
<b>Grafikon 3</b> Razina obrazovanja .....	49
<b>Grafikon 4</b> Trenutni radni status .....	50
<b>Grafikon 5</b> Učestalost susretanja s konfliktima .....	51
<b>Grafikon 6</b> Utjecaj čimbenika na konflikte 1 .....	52
<b>Grafikon 7</b> Utjecaj čimbenika na konflikte 2.....	53
<b>Grafikon 8</b> Pozitivne posljedice konflikata 1 .....	55
<b>Grafikon 9</b> Pozitivne posljedice konflikata 2 .....	55
<b>Grafikon 10</b> Osjećaji koje konflikti izazivaju 1 .....	56
<b>Grafikon 11</b> Osjećaji koje konflikti izazivaju 2 .....	57
<b>Grafikon 12</b> Negativne posljedice konflikata 1 .....	58
<b>Grafikon 13</b> Negativne posljedice konflikata 2.....	58
<b>Grafikon 14</b> Načini rješavanja konflikata 1.....	59
<b>Grafikon 15</b> Načini rješavanja konflikata 2.....	60
<b>Grafikon 16</b> Smatrate li da konflikti na radnome mjestu utječu na privatni život? ...	61

## Prilog

### Anketni upitnik: „Istraživanje uzroka i posljedica organizacijskih konflikata“

Poštovane/i,

Ovo istraživanje provodi se sa svrhom prikupljanja informacija potrebnih za izradu diplomskog rada na temu „Organizacijski konflikti – uzroci i posljedice“ na sveučilišnom diplomskom studiju Managementa i poduzetništva Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.

Anketni upitnik je u potpunosti anoniman, za ispunjavanje je potrebno otprilike 5 minuta, a dobiveni rezultati koristit će se isključivo u znanstveno – istraživačke svrhe.

Molim Vas da odvojite malo vremena i iskreno odgovorite na pitanja ankete. Unaprijed se zahvaljujem!

#### 1. Spol:

- M
- Ž

#### 2. Dob:

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 64
- 65 i više

#### 3. Razina obrazovanja:

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša škola
- Preddiplomski studij
- Diplomski studij
- Doktorski studij

#### 4. Što od navedenog najbolje opisuje vaš trenutni (radni) status?

- Zaposlen/a u trajnom radnom odnosu

- Zaposlen/a na određeno vrijeme

**5. Susrećete li se s konfliktima na radnom mjestu?**

- Uvijek
- Vrlo često
- Relativno često
- Ponekad
- Gotovo nikada
- Nikada

**6. Prema vašem mišljenju koliki utjecaj imaju navedeni čimbenici na konflikte na radnom mjestu? (1 – nema, 2 – vrlo blago, 3 – blago, 4 – umjereno, 5 - jako)**

	1	2	3	4	5
Nesporazumi					
Kritike					
Suprotstavljeni ciljevi ili potrebe					
Preveliki obujam posla					
Nejasna podjela zadataka					
Ograničenost resursa					
Nerealni rokovi					
Nerealna očekivanja					
Prijašnji sukob koji je ostao neriješen					
Različiti karakteri i vrijednosti					
Nedostatak povjerenja					
Loš sustav nagrađivanja					

**7. Koje od pozitivna posljedica konflikata prepoznajete na svom radnom mjestu? (1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem)**

	1	2	3	4	5
Poticanje kreativnost					
Veća produktivnost					
Veća inspiracija					
Poticanje razvoja					

Poticanje promjena					
Bolje razumijevanje između kolega ili suradnika					
Donošenje boljih odluka					
Više radoznalosti					
Često uvažavanje drugih					

**8. Slažete li se da konflikti u Vama bude sljedeće osjećaje? (1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem)**

	1	2	3	4	5
Strah					
Ljutnja					
Neugodnost					
Tuga					
Frustracija					
Razočaranost					
Smirenost					
Sigurnost					
Motivacija					

**9. Koje od negativnih posljedica konflikata prepoznajete na svom radnom mjestu? (1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem)**

	1	2	3	4	5
Smanjena produktivnost					
Nezadovoljstvo					
Narušeni međuljudski odnosi					
Smanjena kvaliteta rada					
Gubitak povjerenja između kolega					
Lošija komunikacija					
Gubitak fokusa					
Izostajanje s posla					
Odlazak iz organizacije					

**10. Konflikte rješavam na sljedeće načine:**

**(1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem)**

	1	2	3	4	5
Razgovorom					
Pronalaskom optimalnog rješenja za obje strane					
Ignoriranjem konflikta					
Tražanjem savjeta treće strane					
Smanjenjem kontakta s osobom s kojom sam u konfliktu					
Prepuštanjem nadređenom rješavanje konflikta					
Izbjegavanjem konflikta					
Prilagođavanjem drugoj osobi radi održavanjem mira					
Obrazloženjem svog stava					
Davanjem prilike drugoj osobi da obrazloži svoj stav					
Smirivanjem svojih emocija kako bi mogao razumjeti drugu stranu					

**11. Smatrate li da konflikti na radnome mjestu utječu na privatni život?**

- Uvijek
- Vrlo često
- Relativno često
- Ponekad
- Gotovo nikada
- Nikada

## Sažetak

Konflikt je normalna pojava u organizacijama koju se ne može i ne bi trebalo izbjegavati. Temelj svakog konflikta leži u razlikama u stavovima, vrijednostima, željama ili potrebama koje pojedinci imaju. Bez uočavanja stvarnog uzroka konflikta biti će nemoguće istinski ga riješiti, već će u budućnosti ponovno doći do istog sukoba koji će ovoga puta biti intenzivniji. Konflikt ne možemo opisati kao negativnu ili pozitivnu pojavu, već možemo definirati njegove pozitivne ili negativne posljedice koje mogu utjecati na pojedince, grupe ili cjelokupne organizacije. Načini rješavanja konflikata su brojni i ovise o situaciji, ali i o karakteru i preferencijama pojedinca koji se nalazi u konfliktnoj situaciji. No, jedina strategija putem koje se može doći do istinskog rješavanja konfliktna situacije je suradnja jer se njome pronalazi rješenje koje zadovoljava obje sukobljene strane. U ovom radu provedeno je istraživanje putem ankete kako bi uvidjeli uzroke i posljedice konflikata te načine njihovog rješavanja u praksi.

Ključne riječi: organizacijski konflikti, uzroci konflikata, posljedice konflikata, suradnja

## Summary

Conflict is a normal occurrence in organizations that cannot and should not be avoided. The basis of any conflict lies in the differences in attitudes, values, desires or needs that individuals have. Without noticing the real cause of the conflict, it will be impossible to truly resolve it and in the future the same conflict will occur again but it will be more intense this time. Conflict cannot be described as a negative or positive phenomenon, but we can define its positive or negative consequences that can affect individuals, groups or entire organizations. There are numerous ways of resolving conflicts and they depend on the situation, but also on the character and preferences of the individual that is in conflict. However, the only strategy through which a true solution to the conflict can be reached is cooperation, because it finds a solution that satisfies both parties in conflict. In this paper, a survey was conducted to identify the causes and consequences of conflicts and ways to resolve them in practice.

Key words: organizational conflicts, causes of conflict, consequences of conflict, cooperation