

# Vodstvo i upravljanje konfliktima u organizaciji

---

Krajina, Sara

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:695383>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-08**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij *Menadžment*

Sara Krajina

**VODSTVO I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U  
ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij *Menadžment*

Sara Krajina

**VODSTVO I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U  
ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

**Kolegij: IT Menadžment**

JMBAG: 0010209885

e-mail: sara1krajina@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study *Management*


Sara Krajina

**LEADERSHIP AND CONFLICT MANAGEMENT IN AN  
ORGANIZATION**

Graduate paper

Osijek, 2020.

**IZJAVA  
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Sara Krajina

**JMBAG:** 0010209885

**OIB:** 33106007003

**e-mail za kontakt:** sara1krajina@gmail.com

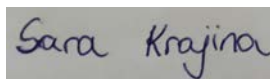
**Naziv studija:** Diplomski studij Menadžmet

**Naslov rada:** Vodstvo i upravljanje konfliktima u organizaciji

**Mentor diplomskog rada:** Izv. prof. dr. sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 2020. godine

Potpis:



## **Vodstvo i upravljanje konfliktima u organizaciji**

### **SAŽETAK**

Upravljanje konfliktima iznimno je važno za zdravo poslovanje organizacije. U prošlosti se konflikt smatrao izričito negativnim za organizaciju te se suzbijao i izbjegavao, ali pojavom biheviorističke škole, na organizaciju se počelo gledati kao na sustav međuljudskih odnosa, pa se time i na konflikte počelo gledati kao na dobre za organizaciju ako se njima dobro upravlja. Danas ih se u nekim slučajevima čak i potiče. Negativni aspekti konflikta mogu biti stres na poslu, izgaranje i nezadovoljstvo, komunikacija između pojedinaca i grupa može se smanjiti, može se razviti klima nepovjerenja i sumnji, odnosi se mogu oštetiti, radna učinkovitost se može smanjiti, otpor prema promjenama može se povećati, može utjecati na organizacijsku predanost i odanost. Sa pozitivne strane, konflikt može potaknuti inovativnost, kreativnost i rast, moguće je poboljšati organizacijsko odlučivanje, moguće su naći alternativna rješenja problema, sukob može dovesti do sinergijskih rješenja uobičajenih problema, moguće je poboljšati pojedinačne i grupne performanse, pojedinci i grupe mogu biti prisiljeni tražiti nove pristupe, a od pojedinaca i skupina može se tražiti da izraze i razjasne svoje stavove. Konfliktima se može upravljati tehnikama prevencije ili rezolucije. U ovom radu istražili su se vodstvo i upravljanje konfliktima u hrvatskim poduzećima kako bi se dao kritički osvrt na hrvatska poduzeća i njihovo trenutno stanje. Istraživanje je pokazalo da direktor nije iznimno autokratski usmjeren prilikom donošenja odluka, ali to nije niti rijetko jer donosi odluke autokratski u četvrtini slučajeva. Daje ispitanicima slobodu izražavanja, i općenito se osjećaju slobodnima da izjasne svoje ideje. Konflikti ne nastaju u poduzeću vrlo često, ali kada nastaju, stvaraju najčešće negativnu radnu atmosferu. Ego, stres i komunikacijski problemi kao najčešći čimbenici konflikata u poduzeću ukazuju na to da bi poduzeća trebala ulagati barem neke resurse u pomoć zaposlenicima da se snađu u upravljanju tim čimbenicima i da riješe konflikte koji iz njih proizlaze. Međutim, niti jedan ispitanik nije naveo da poduzeća imaju bilo kakav trening ili pomoć u svladavanju konfliktima, a opća sposobnost rješavanja konflikata nije visoka.

Ključne riječi: vodstvo, konflikt, upravljanje konfliktima, prevencija konflikata, rješavanje konflikata

## **Vodstvo i upravljanje konfliktima u organizaciji**

### **ABSTRACT**

Conflict management is extremely important for the healthy operation of an organization. In the past, conflict was considered explicitly negative for the organization and was suppressed and avoided, but with the emergence of the behavioral school, the organization began to be seen as a system of interpersonal relationships, and thus conflicts began to be seen as good for the organization if well managed. Today, in some cases, they are even encouraged. Negative aspects of conflict can be stress at work, burnout and dissatisfaction, communication between individuals and groups can be reduced, a climate of mistrust and doubt can develop, relationships can be damaged, work efficiency can be reduced, resistance according to change it can increase, it can affect organizational commitment and loyalty. On the positive side, conflict can stimulate innovation, creativity and growth, it is possible to improve organizational decision making, alternative solutions to problems can be found, conflict can lead to synergistic solutions to common problems, individual and group performance can be improved, individuals and groups may be forced to seek new approaches, and individuals and groups may be asked to express and clarify their views. Conflicts can be managed by prevention or resolution techniques. This paper examines the leadership and management of conflicts in Croatian companies in order to give a critical overview of Croatian companies and their current situation. Research has shown that the director is not extremely autocratic in decision-making, but this is not uncommon because he makes decisions autocratically in a quarter of cases. It gives respondents freedom of expression, and they generally feel free to express their ideas. Conflicts do not arise in the company very often, but when they do occur, they most often create a negative work atmosphere. Ego, stress and communication problems as the most common factors of conflict in the company indicate that companies should invest at least some resources to help employees cope with the management of these factors and to resolve conflicts that arise from them. However, none of the respondents stated that companies have any training or assistance in coping with conflicts, and the general ability to resolve conflicts is not high.

Keywords: leadership, conflict, conflict management, conflict prevention, conflict resolution

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Izvori istraživanja.....	2
2.4. Struktura rada .....	2
<b>3. Vodstvo.....</b>	<b>4</b>
3.1. Definicija vodstva .....	4
3.2. Stilovi i modeli vodstva.....	6
3.1.1. Tradicionalni stilovi vodstva .....	6
3.1.2. Suvremeni stilovi vodstva .....	8
<b>4. Konflikti .....</b>	<b>10</b>
4.1. Uzroci konflikata.....	11
4.2. Vrste konflikata u organizaciji .....	12
4.3. Faze i proces konflikta .....	14
4.4. Negativne i pozitivne posljedice konflikta.....	15
<b>5. Upravljanje konfliktima u organizaciji .....</b>	<b>17</b>
5.1. Važnost upravljanja konfliktom u organizaciji .....	17
5.2. Strategije upravljanja konfliktima.....	17
5.2.1. Prevencija konflikata .....	17
5.2.2. Sprječavanje konflikata .....	18
5.3. Informacijska tehnologija u rješavanju konflikata u organizaciji .....	20
<b>6. Istraživanje upravljanja konfliktima u organizacijama .....</b>	<b>23</b>
6.1. Rezultati istraživanja .....	23
6.2. Rasprava .....	36
<b>7. Zaključak.....</b>	<b>38</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>40</b>



## 1. Uvod

Kod organizacije velikih grupa ljudi, nedvojbeno će doći do raznih oblika nesuglasica. To je posebno vidljivo u današnjem globaliziranom svijetu u kojem radnici često zapošljavaju grupe ljudi iz raznih dijelova svijeta, koje imaju velike kulturološke, društvene i političke razlike. Pa čak i u prilično homogenoj organizaciji, sukobi se ne mogu potpuno spriječiti – oni su svakodnevni. Ciljevi i interesi u velikim grupama nisu uvijek jednaki – svaki pojedini zaposlenik, svaki tim i dio organizacije ima neke svoje želje i potrebe koje su često u sukobu sa organizacijom ili dijelom organizacije.

Konflikti su čak i prirodni. Netko tko se uvijek slaže sa svime je sumnjiv, tako da je poticanje određene razine konflikta ili neslaganja dobro za organizaciju. Pogrešno rješavanje i supresija konflikata može biti kobna za inovativnost, razvoj mišljenja i stajališta, poboljšanje procesa, komunikacijsku kulturu i mnoge druge čimbenike.

U ovom radu govorit će se o vodstvu i upravljanju konfliktima u organizaciji. Vodstvo je važan dio upravljanja konfliktima, jer način na koji netko vodi organizaciju, na koji inspirira svoje zaposlenike, utječe i na to kako će upravljati konfliktima. Jedni vođe i menadžeri će pristupiti konfliktu tako da se prave da ne postoji, a drugi će njime pokušati upravljati raznim stilovima prevencije i rezolucije. Svaki od tih stilova, kao i njihovi stilovi vođenja, prigodan je za drugačiju situaciju i vrstu organizacije.

Biti uvijek demokratski ili kompromisan, dakle, nije uvijek najbolje rješenje, kao što se nekad to mislilo. Opći cilj ovog rada je kritički prikazati teorijske i empirijske spoznaje o vodstvu i upravljanju konfliktima u organizaciji. Specifično, cilj je prikazati stanje u hrvatskim poduzećima kada je riječ o načinima vođenja i upravljanja konfliktima. Trenutno u Hrvatskoj postoji malo istraživanja na ovu temu, tako da bi ovo istraživanje moglo biti odskočna daska za postavljanje više pitanja o tome kako se u Hrvatskoj vodi poduzećima i kako se u njima rješavanju konflikti.

## **2. Metodologija**

U ovom poglavlju navode se predmet istraživanja, metodologija, izvori istraživanja i struktura rada.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada je vodstvo i upravljanje konfliktima u organizaciji. Daje se osvrt na stilove i modele vodstva, uzroke konflikata, vrste konflikata, proces kroz koji konflikti prolaze te negativne i pozitivne posljedice istih. Upravljanje konfliktima je važno za poduzeće, pa će se dati pregled literature o nekim strategijama upravljanja, kao i informacijske tehnologije koje se mogu koristiti u rješavanju konflikata.

### **2.2. Metode istraživanja**

Kao metoda istraživanja koristi se metoda istraživanja za stolom (pregled dostupne literature). Osim toga, koriste se metode deskripcije, analize, sinteze, klasifikacije i ostale potrebne kvantitativne metode.

### **2.3. Izvori istraživanja**

Kao glavni izvor istraživanja za teorijski dio rada koristi se dostupna nacionalna i međunarodna stručna literatura iz vodstva, menadžmenta i upravljanja konfliktom. Koriste se knjige i stručni časopisi te u manjem opsegu dostupna literatura i članci na web sjedištima.

U empirijskom dijelu istraživanja koristi se primarno anketno istraživanje napravljeno preko Google Forms alata.

### **2.4. Struktura rada**

Struktura rada sastoji se od sljedećih dijelova:

1. Uvod
2. Metodologija
3. Vodstvo – u ovom dijelu rada opisuje se i definira vodstvo, stilovi i modeli vodstva
4. Konflikti – u ovom dijelu rada definiraju se konflikti i njihov povijesni pregled, uzroci, vrste, proces kroz koji prolazi konflikt te negativne i pozitivne posljedice konflikta

5. Upravljanje konfliktima u organizaciji – u ovom dijelu rada spominje se važnost upravljanja konfliktom te strategije upravljanja (prevencija i rješavanje) i informacijska tehnologija koja se može koristiti u rješavanju konflikata
6. Istraživanje upravljanja konflikata u organizacijama – u ovom dijelu rada navode se rezultati primarnog istraživanja i raspravlja o njima.
7. Zaključak

### **3. Vodstvo**

U ovom poglavlju govorit će se općenito o vodstvu, stilovima vodstva te načinima na koji vode ili su voditi poznati vođe i menadžeri u poslovnom svijetu.

#### **3.1. Definicija vodstva**

Kako bi se moglo govoriti o vodstvu, važno je znati što ono jest i kako se razlikuje od sličnih pojmova, kao što su menadžment ili upravljanje. Neki vodstvo definiraju kao proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.

Vodstvo se razlikuje od upravljanja ili menadžmenta, iako se ovi pojmovi često poistovjećuju. Buble (2011) smatra da je menadžment širi pojam od vodstva jer obuhvaća pet funkcija od kojih je vodstvo samo jedna. Ostale funkcije su: planiranje, organiziranje, kadrovanje i kontroliranje.

Ako je posao menadžera rad s drugima i pomoću drugih, Buble (2011) smatra da se od te definicije treba poći prilikom definicije vodstva. Vodstvo je veliki izazov, čak se može reći i da je najizazovnija funkcija menadžmenta, ali je ne obavljaju samo menadžeri. Drugim riječima, vodstvo je izazov gotovo svakoga tijekom njegovog života ili rada te nije rezervirano samo za vodeće pozicije u poduzeću.

Gatewood, Taylor i Farell (1995) definiraju vođenje kao utjecanje na aktivnosti drugih da ostvare postavljene ciljeve. U tom kontekstu vođenje se temelji na znanju o principima ljudskog ponašanja.

Daft (1997) pak kaže da je vođenje korištenje utjecaja kako bi se motivirali zaposleni u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Po njemu vođenje znači stvaranje zajedničke kulture i vrijednosti, prenošenje ciljeva zaposlenima kroz organizaciju i prožimanje željom zaposlenih da ih ostvare na visokoj razini.

Prema ovim definicijama može se vidjeti da vođa mora znati motivirati ljude prema ostvarenju ciljeva na visokoj razini i stvaranje zajedništva odnosno zajedničke kulture.

Vođe moraju imati sljedeće dvije osnovne uloge (Armstrong, 2001):

- ostvariti zadatak zbog kojega okupljaju ljude, odnosno moraju se brinuti za postizanje svrhe zbog koje su se i okupili. Ne ispuni li se, rezultat je frustracija, nesklad, opće kritiziranje, ponekad i raspad skupine
- ostvariti djelotvorne odnose – između članova skupine i sebe kao i između ljudi unutar skupine. Ti su odnosi djelotvorni ako pridonose ostvarivanju zadataka. Mogu se podijeliti na odnose koji su u vezi s timom, njegovim moralom i osjećajem za zajedničko dobro te na one koji se tiču pojedinca i njegove motivacije.

Buble (2011) osim toga navodi da vodstvo i vođenje isto tako nisu sinonimi. Vodstvo je jedan od zadataka u okviru vođenja nekog vođe. Dakle, komponente vođenja su:

- vodstvo
- motiviranje
- interpersonalni procesi i
- komuniciranje

U svoju definiciju vodstva Buble (2011) uvodi dvije različite vrste definiranja – ili ako proces, ili kao osobinu. Kao proces vodstvo je korištenje utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju tih ciljeva i pomaganje u definiranju kulture grupe ili organizacije. Kao osobina, vodstvo je skup karakteristika koje obilježavaju one osobe koje se zamjećuju kao potencijalni vođe.

Vođe moraju imati sljedeće dvije osnovne uloge (Armstrong, 2011)

- ostvariti zadatak – zbog toga i okupljaju ljude. Brinu se za postizanje svrhe zbog koje su se i okupili. Ne ispuni li se, rezultat je frustracija, nesklad, opće kritiziranje, ponekad i raspad skupine
- ostvariti djelotvorne odnose – između članova skupine i sebe kao i između ljudi unutar skupine. Ti su odnosi djelotvorni ako pridonose ostvarivanju zadataka. Mogu se podijeliti na odnose koji su u vezi s timom, njegovim moralom i osjećajem za zajedničko dobro te na one koji se tiču pojedinca i njegove motivacije.

## 3.2. Stilovi i modeli vodstva

Stilovi vodstva odnose se na to kako vođe ili menadžeri upravljaju svojom organizacijom i ljudima koji se u njoj nalaze. Kod stilova vodstva postoje razna istraživanja i možda je jedna od najviše istraženih tema iz menadžmenta, prema kojima su razvijeni mnogi stilovi na raznim skalama i mjerilima. Ova istraživanja nastoje odabrati najbolje stilove i načine vođenja neke organizacije. U ovom radu podijelit će se na tradicionalne i suvremene stilove vodstva.

### 3.1.1. Tradicionalni stilovi vodstva

Tradicionalni stilovi vodstva klasično se dijele prema razini ovlasti koje vođa preuzima na sebe i dopušta zaposlenicima. Jedan od najpoznatijih biheviorističkih stilova vodstva stavlja ih iz jedne krajnosti (autoritativni stil) u drugu krajnost (laissez-fiare stil). Kao sredina, odnosno kompromis između ova dva stila nalazi se demokratski stil vodstva.

Autokratski vođe sve odluke donose sami. Ne savjetuju se sa svojim timom niti im dopuštaju da donose odluke. Jednom kada odluka bude donesena, nameću je i očekuju poslušnost.

Temelj autoritarnog vodstva je strah zaposlenih, prijetnja i kazna. Ovaj tip vodstva smatra se negativnim, ali može biti i pozitivno ako se zaposleni ponekad i nagrađuju zbog svojih dobro napravljenih rezultata.

Prema Buble (2011) prednost autoritarnog stila je u tome što ono uvijek rezultira zadovoljstvom vođe, omogućava brze odluke, omogućava kontrolabilnost izvršenja podređenih i drugo. Nedostatak mu je u tome što ga većina zaposlenih ne voli, pogotovo onda kada uzrokuje strah i frustraciju.

Za razliku od autokratskih vođa, demokratski vođe aktivno sudjeluju u procesu donošenja odluka, ali uključuju druge. Oni snose odgovornost svu odgovornost za postizanje zadanih ciljeva

Vođa s demokratskim stilom dobrovoljno se odriče autoriteta, kojega prenosi na zaposlene, a sam zadržava konačnu odgovornost. Odluke se donose u suradnji s podređenima i uz njihovu potporu što cijeli proces odlučivanja znatno usložnjava. Vođa i grupa djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina u kojoj su oni informirani o zadacima, te motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge (Buble, 2011).

McGregor i Cutcher-Gershenfeld (2006) opisali su ovaj stil vođenja kao dobroćudan, participativan i vjerujući ljudima; izjednačili su demokratskog lidera s menadžerom u Teoriji Y koja je povezana s povećanom produktivnošću sljedbenika, zadovoljstvom, uključenosti i predanošću.

Laissez-Faire vođe vrlo su malo uključene u donošenje odluka, uglavnom prepuštajući sve svom timu. Sve dok su članovi tima sposobni i motivirani to može raditi, ali može stvoriti probleme ako tim ne radi dobro i nemaju jasnog vođu koji će ih usmjeravati.

Ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe isto kao što autoritaran stil vodstva ignorira doprinos grupe. S obzirom na to da vođa laissez-faire stila omogućava različitim grupama da vode autonomne politike, to može dovesti do kaosa, pa se ovaj stil obično ne koristi kao dominantan (Buble, 2011).

U istraživanju o bankarskom sektoru Pakistana, laissez-faire stil vodstva otkrio je negativan odnos s rezultatima zaposlenika (Asrar-ul-Haq i Kuchinke, 2016).

U svojim istraživanjima kreator ovih stilova vodstva došao je do saznanja da je demokratski stil najbolji jer autokratski bude previše restriktivan prema zaposlenicima, a laissez-faire stil pak pati jer ne postoji jasan vođa u trenucima kada tim treba usmjerenje. Ipak, pokazalo se da je u nekim slučajevima autokratski stil bolji, a u nekim slučajevima i laissez-faire.

Osim ovog glavnog, postoje još i mnogi drugi stilovi vodstva (Buble, 2006):

- a. Modeli autokratsko-demokratskog vodstva
  - i. Model autokratskog-demokratsko vodstvo
  - ii. Likertovi sustavi vodstva
  - iii. Model kontinuuma stilova vodstva
- b. Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak-ljudi
  - i. Michigan studije
  - ii. Ohio studije
  - iii. Teorija 3-D
  - iv. Menadžerska mreža

### 3.1.2. Suvremeni stilovi vodstva

Kako opisuju Hellriegel i Slocum Jr (2009; prema Živković, 2016) suvremeni vođe razlikuju se od tradicionalnih po tome što su fokusirani na ljude i vanjske događaje, umjesto na stvari i unutrašnje događaje. Oni imaju viziju s ciljem poboljšanja budućeg stanja, a ne samo strateške planove za poboljšanje sadašnjosti, dakle oni razmišljaju na duže rokove. Njihovi odnosi prema zaposlenima su takvi da ih opunomoćuju, daju im povjerenje i razvijaju ih. Usmjereni su na efektivnost, ne na efikasnost kao tradicionalni vođe.

Zato se u suvremenim stilovima vodstva razlikuju: transformacijsko vodstvo, transakcijsko vodstvo, karizmatsko vodstvo, interaktivno vodstvo i uslužno vodstvo.

#### **Transakcijsko vodstvo**

Transakcijsko vodstvo promiče usklađenost s postojećim organizacijskim ciljevima i očekivanjima od rada kroz nadzor i korištenje nagrade i kazne. Transakcijski vođe orijentirani su na zadaće i rezultate. Ovaj stil posebno je učinkovit u uvjetima strogih i vremenskih ograničenja i u visoko preciziranim projektima, ovaj pristup se pridržava statusa quo i koristi oblik vođenja koji pazi na to kako zaposlenici izvršavaju svoje zadatke.

Transakcijsko vodstvo prisutno je u mnogim situacijama s poslovnim vodstvom, a nudi neke koristi. Na primjer, pojašnjava svačiju ulogu i odgovornosti. Budući da transakcijsko vodstvo ocjenjuje članove tima o rezultatima, ljudi koji su ambiciozni ili motivirani vanjskim nagradama uspijevaju.

Nedostatak ovog stila je u tome što on sam po sebi može biti hladan i amoralan, a može dovesti i do visokog obrtaja zaposlenika. To također ima ozbiljna ograničenja za rad temeljen na znanju ili kreativan rad.

Transakcijsko vodstvo uključuje tri ključna čimbenika koja formiraju tri modela transakcijskog vodstva – kontingencijsko nagrađivanje, pasivni menadžment pomoću izuzetaka i aktivni menadžment pomoću izuzetaka (Buble, 2011).

#### **Transformacijsko vodstvo**

Transformacijsko vodstvo usredotočeno je na povećanje motivacije i angažmana zaposlenika i pokušaje povezivanja osjećaja sebe s organizacijskim vrijednostima. Ovaj stil vođenja naglašava vođenje primjerom, tako da se sljedbenici mogu poistovjetiti s vizijom i vrijednostima vođe. Transformacijski pristup usredotočen je na pojedinačne snage i slabosti



zaposlenika i na poboljšanje njihovih sposobnosti i njihove opredijeljenosti prema organizacijskim ciljevima.

### **Karizmatско vodstvo**

Karizmatičnog vođu odlikuju predanost, osvjetljenje i junaštvo. Sljedbenici, na temelju osobnog povjerenja u vođu i njegove namjere, svjesno prihvaćaju vjerovanje u njegovu karizmu, viziju i misiju. On je za njih poput ratnika, proroka ili vizionara (Nikezić, Purić i Purić, 2012).

Karizmatски vođa ima sposobnost da od svojih podređenih izvuče maksimalnu produktivnost, čak i onu iznad očekivane, pravilnom motivacijom i stjecanjem povjerenja. To uspješno izvodi na način da približi ciljeve i viziju poduzeća svojim zaposlenicima kako bi se mogli poistovjetiti s njima i prihvatiti ih kao svoje ciljeve i viziju vlastite budućnosti (Gorjanc, 2017).

Buble (2006) navodi kako su karakteristike koje posjeduje karizmatски vođa: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena.

### **Interaktivno vodstvo**

Interaktivno vodstvo uključuje vođe koji uključuju zaposlenike kako bi povećali njihovo razumijevanje zadataka i ciljeva.

Ovaj stil vodstva se često naziva i ženskim stilom vodstva (Buble, 2006) iako ga koriste i muškarci.

### **Uslužno vodstvo**

Uslužno vodstvo temelji se na pretpostavci da posao postoji radi razvoja zaposlenika jednako toliko koliko i zaposlenik postoji da bi obavio posao. Uslužni vođa djeluje na dvije razine: na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih te na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije (Buble, 2006b).

Cilj ovog stila vođenja je povećanje motivacije i približavanje ciljeva pojedinca ciljevima poduzeća. Ovaj stil vodstva koristi se posebno u učecim organizacijama jer potiče kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodne impulse za učenje. U takvim organizacijama vođa se posvećuje drugima i organizacijskoj viziji (Buble, 2006b).

## 4. Konflikti

Konflikti su neizbježni u organizacijama i događaju se svakodnevno na različitim razinama zato dobri vođe moraju imati vještine upravljanja i rezolucije konflikata. S obzirom na trenutne poslovne trendove prema raznolikosti radne snage, globalizaciji i zajedničkim ulaganjima, kako menadžeri iz različitih organizacija i kultura rješavaju sukobe sve je važniji prediktor organizacijskog uspjeha.

Tedeschi i sur. (1973; prema Rahim, 2010) definiraju konflikt kao interaktivno stanje u kojem su ponašanja ili ciljevi jednog aktera do određene mjere nespojivi s ponašanjima ili ciljevima nekog drugog aktera ili njih više. U tom slučaju akter može biti i pojedinac i organizacija u cjelini.

Baron (1990; prema Rahim, 2010) nakon pregleda niza definicija konflikta, zaključuje da sve imaju neke zajedničke elemente:

1. Konflikt uključuje suprotstavljene interese između pojedinaca ili grupa u situaciji takozvane nulte sume;
2. Takvi suprotstavljeni interesi moraju biti prepoznati da bi postojao konflikt;
3. Konflikt uključuje uvjerenja svake strane da će druga spriječiti (ili je već spriječila) njihove interese;
4. Konflikt je proces; razvija se iz postojećih odnosa među pojedincima ili skupinama i odražava njihove prošle interakcije i kontekst u kojima su se dogodile; i
5. Djelovanje jedne ili obje strane u stvari proizvodi narušavanje tuđih ciljeva

Kroz godine razvila su se različita gledišta na konflikt.

Sikavica i Novak (199; prema Turkalj, Fosić i Dujak, 2008) navodi da tradicionalno viđenje sukoba u 30-im i 40-im godinama prošlog stoljeća vjeruje se da je konflikt nešto loše, da je pogubno za organizaciju i da ga treba izbjegavati. Smatra se da su izvori konflikta uglavnom rezultat loše komunikacije i nedostatka povjerenja. Prema ovom stajalištu, treba izbjegavati konflikt, kao i ljude koji čine konflikt, kako bi radni učinak u organizaciji bio zadovoljavajući.

Drugo gledište se temelji na poimanju organizacije kao društvenog sustava pa je tako gledište međuljudskih odnosa.

Glavno polazište gledišta međuljudskih odnosa jest da je konflikt prirodan i da se događa u svakoj organizaciji. Ovo je gledište karakteristično za razdoblje od 40-ih do 70-ih godina prošlog stoljeća. Smatra se da konflikte treba prihvatiti, a da konflikt na kraju može dovesti do boljeg radnog učinka (Turkalj, Fosić i Dujak, 2008).

Interakcijsko gledište i danas je zastupljeno i temelji se na pristupu prema kojem treba poticati konflikte jer imaju pozitivan učinak na kreativnost i inovativnost zaposlenika.

Razvoj konflikta od nečeg čega se treba bojati prema nečemu što je prirodno, pa čak i poželjno, razvijao se od sredine prošlog stoljeća. Ipak, mnogi još uvijek zauzimaju stajalište da je konflikt iznimno negativan. Robbins (prema Sikavici, 2011) smatra da je to zato što nas tako odgaja naša kultura, koja zahtjeva poštovanje prema nadređenima, roditeljima, autoritetu, te izbjegavanje bilo kakvog sukoba.

Vođe su iznimno važni u konfliktu. Glavaš, Kondić i Balić (2019) navode da je u konfliktnim situacijama uloga vođe usmjeriti i motivirati zaposlenike, a sve u svrhu kompletiranja njihovim radnim zadacima, kako bi doprinijeli ostvarenju ciljeve organizacije kroz svoje djelovanje i promišljanje.

Iz ovoga se može vidjeti da vođa ima veliki utjecaj na smjer rješavanja konflikta, tako da način na koji on usmjeri situaciju zapravo diktira način na koji će se i ciljevi same organizacije ostvariti te koliko će se dobro zaposlenici nositi sa nastalom situacijom. Ako vođa dobro usmjeri konflikt, vjerojatnije je da će se on dobro riješiti.

#### **4.1. Uzroci konflikata**

Mnogo je mogućih uzroka sukoba, od kojih su neki i uzroci agresije. Neki od glavnih su (Eunson, 2012):

- nedostatak resursa – kada dvije strane žele isto - kaput u trgovini, pogled na prozor, nasljedstvo, parkirno mjesto, pristup rijeci, dozvolu za emitiranje, zemljište, političku kontrolu, resurse u poduzeću – ako se takvo što smatra nepodjeljivim, dolazi do sukoba
- nedaće – ekonomske poteškoće mogu povećati stres. Teška vremena mogu natjerati neke pojedince, skupine i nacije za sukob, smanjujući unutarnju grupnu koheziju. Teška vremena mogu, naravno, povećati grupnu koheziju ako članovi grupe vide da će samo suradnja ublažiti situaciju

- neispravna komunikacija – osoba može pogrešno protumačiti primjedbu, uzimajući je kao uvredu tamo gdje nije bila namijenjena. Šutnja se može pogrešno protumačiti kao neprijateljstvo, ako je to zapravo tišina. Sposobnost rješavanja konflikata može se povezati s komunikacijskim vještinama - što manje vještina osoba ima, to je vjerojatnije da će osoba biti uključena u verbalni i fizički sukob
- uočene razlike – kroz povijest ljudi su druge iz različitih rasa, religija, klasa, područja i vjerskih sustava doživljavali i kao prijetnje kao i potencijalne saveznike
- biologija - agresija je možda dio našeg biološkog programa, sklonost traženju sukoba, a zatim rješavanje nasiljem, bilo verbalnim ili fizičkim
- okoliš - prevelika toplina i gužva predisponiraju ljude da se uključe u konflikte
- zdravlje - često se dešava da što su umorniji ili bolesniji ljudi, to je manja tolerancija prema sporu, dvosmislenosti, i različitostima od rutine. Stoga mogu biti skloniji sukobu u takvim okolnostima

#### **4.2. Vrste konflikata u organizaciji**

Postoje različite definicije vrsta i tipova konflikata u organizaciji.

Afektivni konflikt događa se kada dva interaktivna društvena subjekta, dok pokušavaju zajednički riješiti problem, postanu svjesna da su njihovi osjećaji u vezi s nekim ili svim problemima nespojivi (Guetzkow i Gyr, 1954; prema ). Ova kategorija sukoba označena je psihološkim sukobom, sukobom u odnosima, emocionalnim sukobom i međuljudskim sukobom Pelled i sur. definiraju afektivni konflikt kao stanje u kojem članovi grupe imaju međuljudske sukobe karakterizirane ljutnjom, frustracijom i drugim negativnim osjećajima (Rahim, 2010).

Sukob supstancija događa se kada se dva ili više članova organizacije ne slažu sa svojim zadacima ili sadržajem. Ova vrsta sukoba također se zove konflikt zadataka, kognitivni konflikt i konflikt problema (Rahim, 2010).

Sukob interesa je nedosljednost dviju strana u njihovim preferencijama za dodjelu oskudnih resursa. Ova vrsta sukoba događa se kada svaka strana, koja dijeli isto razumijevanje situacije, preferira drugačije i pomalo nespojivo rješenje problema koji uključuje ili raspodjelu oskudnih resursa između njih ili odluku da se podijeli posao na njezinu rješavanju (Rahim, 2010).

Sukob vrijednosti događa se kada se dva društvena entiteta razlikuju u svojim vrijednostima ili ideologijama o određenim pitanjima. To se također naziva ideološkim sukobom (Rahim, 2010).

Sukob cilja nastaje kada preferirani ishod ili krajnje stanje dvaju društvenih cjelina nije u skladu. U rijetkim slučajevima može uključivati različite sklonosti prema svim ishodima odluke, što predstavlja igru nulte sume (Rahim, 2010).

Realistični i nerealistični sukob. Prvi se odnosi na nekompatibilnosti koje imaju racionalni sadržaj (tj. zadatke, ciljeve, vrijednosti i sredstva i svrhe). Nerealistični sukob nastaje kao rezultat potrebe stranke da se oslobodi napetosti i izrazi neprijateljstvo, neznanje ili grešku. Dok je realni sukob povezan s uglavnom racionalnim ili ciljano usmjerenim neskladima, nerealistični sukob sam je cilj koji nema veze s grupnim ili organizacijskim ciljevima (Rahim, 2010).

Institucionalizirani nasuprot neinstitucionalizirani konflikt. Prvi konflikt karakteriziraju situacije u kojima akteri slijede izričita pravila i prikazuju predvidljivo ponašanje, a njihov odnos ima kontinuitet, kao u slučaju sukoba između osoblja kod pregovora o radu. Neinstitucionalizirani konflikt ne slijedi izričita pravila, nema predvidivo ponašanje i odnos nema kontinuitet (Rahim, 2010).

Retributivni sukob karakterizira situacija u kojoj sukobljeni subjekti osjećaju potrebu da se oduži sukob kako bi se kaznio protivnik. Drugim riječima, svaka strana određuje svoje dobitke, dijelom, prenoseći troškove drugoj strani (2010).

Organizacijski konflikt može se klasificirati kao intraorganizacijski (tj. sukob unutar organizacije) ili interorganizacijski (tj. sukob dviju ili više organizacija). Intraorganizacijski sukob se također može klasificirati na temelju razina (pojedinačnih, grupnih itd.) na kojima se događa. Na temelju toga se interorganizacijski sukob može klasificirati kao intrapersonalni, interpersonalni, intragrupni i intergrupni.

Intrapersonalni sukobi su vrsta sukoba poznata i kao intraindividualni ili intrapsihički sukob. To se događa kada se od organizacijskog člana traži da izvršava određene zadatke i uloge koji ne odgovaraju njegovoj stručnosti, interesima, ciljevima i vrijednostima (Rahim, 2011).

Interpersonalni sukob ili konflikt je također poznat kao dijadijski sukob. Odnosi se na sukob između dva ili više članova organizacije iste ili različite hijerarhijske razine ili jedinice (Rahim, 2011).

Intragrupni sukobi su sukobi koji nastaju unutar same grupe to jest pojavljuju se između članova određene skupine, organizacijskih jedinica, projekta i sl. Kao i svugdje tako i unutar grupe postoje određene pravila i norme rada i ponašanja kako bi grupa mogla funkcionirati normalno i kojih bi se trebao pridržavati svaki član unutar grupe (Sikavica, 2011).

Postoje tri osnovne vrste intragrupnih sukoba (Sikavica, 2011):

- sukob uloga – nastaje kada jedna osoba u grupi mora obavljati poslove koje je trebala napraviti druga osoba
- sukob rezultata – nastaje prilikom donošenja odluke kada se određeni članovi grupe suprotstavljaju toj odluci
- sukob interakcije – nastaje kada pojedinci prepisuju uspjeh grupe sebi, a za neuspjeh okrivljuju druge članove grupe

Intergrupni sukobi su sukobi koji nastaju između više skupina naspram pojedinca kako je u slučaju intragrupnih sukoba. Intergrupni sukobi najčešće nastaju raznim propustima u organizacijama, neformalnom organizacijom ali i nemogućnošću zadovoljavanja određenih potreba drugih grupa u organizaciji (Sikavica, 2011).

### **4.3. Faze i proces konflikta**

Konflikt od svog početka do rezolucije prolazi kroz određene faze.

Te faze su (Pondy, 1967):

1. Latentni konflikt
2. Opažanje konflikta
3. Osjećanje konflikta
4. Iskazivanje konflikta
5. Stanje nakon konflikta

Latentni konflikt je faza u kojoj postoje faktori u situaciji koji bi mogli postati potencijalne sile koje izazivaju sukob.

Opažanje konflikta druga je faza. Konflikta se ponekad mogu pojaviti čak i ako ne postoje uvjeti latentnog sukoba. Ovo je faza u kojoj jedna strana smatra da bi druga mogla spriječiti njene ciljeve. Kaže se da slučaj, u kojem se sukob opaža kada ne dođe do latentnog sukoba proizlazi

iz nesporazuma stvarnog stava jednih prema druge. Takav sukob može se riješiti poboljšanjem komunikacije između skupina.

U trećoj fazi, nakon što su spoznati uzroci konflikta, raste osjećaj postojanja konflikta i okrivljavanja druge strane. Time konflikt jača iako on u početku nije jakog intenziteta, ali ako se ništa ne poduzme može narasti (Buble, 2011).

Iskazivanje konflikta je faza kada se dvije strane bave ponašanjem koje rezultiraju odgovorima jednih od drugih. Najočigledniji od ovih odgovora su otvorena agresija, apatija, sabotaza, povlačenje i savršena poslušnost pravilima. Osim u zatvorskim neredima, političkim revolucijama i ekstremnim radničkim nemirima, nasilje kao oblik očitog sukoba je rijetkost. Motivi za nasilje mogu ostati, ali imaju tendenciju da se izražavaju u manje nasilnim oblicima.

Stanje nakon konflikta može imati pozitivne ili negativne posljedice za organizaciju ovisno o načinu rješavanja konflikta. Ako je konflikt istinski riješen na zadovoljstvo svih sudionika, može se postaviti osnova za suradnički odnos ili se sudionici u njihovoj želji za uređenijim odnosom mogu usredotočiti na latentne sukobe koje prethodno nisu uočeni i riješeni.

S druge strane, ako se konflikt samo suzbije, ali ne riješi, latentni uvjeti konflikta mogu se pogoršati i eksplodirati u ozbiljnijem obliku dok se ne otklone. Ova epizoda sukoba naziva se naknadi sukob.

#### **4.4. Negativne i pozitivne posljedice konflikta**

Postoji velik broj negativnih posljedica konflikta, zbog čega se dugo i smatrao kao izričito lošim i nepoželjnim za organizaciju, ali postoje i pozitivni aspekti.

Sukob može uzrokovati stres na poslu, izgaranje i nezadovoljstvo, komunikacija između pojedinaca i grupa može se smanjiti, može se razviti klima nepovjerenja i sumnji, odnosi se mogu oštetiti, radna učinkovitost se može smanjiti, otpor prema promjenama može se povećati, može utjecati na organizacijsku predanost i odanost (Rahim, 2010).

Nasuprot tome, konflikti daju ljudima priliku da prepoznaju probleme i prilike koji prolaze neopaženo, a kao rezultat povećavaju kreativnost i produktivnost. Uspješni menadžeri znaju poticati konstruktivan sukob u situacijama kada postojeći status quo sprečava promjene i razvoj (Glavaš, Kondić i Balić).

Prema Rahimu (2012) konflikt može potaknuti inovativnost, kreativnost i rast, moguće je poboljšati organizacijsko odlučivanje, moguće su naći alternativna rješenja problema, sukob

može dovesti do sinergijskih rješenja uobičajenih problema, moguće je poboljšati pojedinačne i grupne performanse, pojedinci i grupe mogu biti prisiljeni tražiti nove pristupe, a od pojedinaca i skupina može se tražiti da izraze i razjasne svoje stavove (Rahim, 2010).

Morozov (prema Aleinikov, Maltseva, Kurochkin, i Koulakova, 2017) je u svom članku koji se bavi sukobima na radnom mjestu svrstao glavne pozitivne aspekte konflikta u sedam glavnih kategorija.

1. Prva je da sukobi pomažu ljudima da se bolje priviknu i integriraju u organizaciju.
2. Drugi je da oslobađa unutarnju napetost i dugoročno čini radno okruženje uravnoteženijim.
3. Treća pokazuje da sukobi ukazuju na promjenu ravnoteže snaga unutar organizacije.
4. Četvrto je da konflikt izbija na površinu duboko skrivene zamjerke, nezadovoljstvo i pogreške.
5. Peto je da sukob može izazvati rješenje koje se ne bi dogodilo drugačije. Ova vrsta rješenja može biti vrlo dramatična i neobična, pa čak i neočekivana.
6. Šesto je to što sukobi potiču organizacijske procese.
7. Sedma jasno pokazuje da nakon suočenja sa konfliktom grupa zapravo postaje učinkovitija. Ljudi stoje zajedno kako bi riješili problem, a to svakako promiče suradnju i timski duh. To djeluje samo ako se sukob uspješno riješi, a ne suzbije.

Kao što se može vidjeti, u mnogo slučajeva konflikt može biti koristan za rast i razvoj organizacije. Dapače, do određene razine je i poželjan. Ukoliko nema dovoljno konflikta u poduzeću, neće se razvijati nove ideje, novi procesi, ili bar neće u tolikoj razini. Ostavljanje zamjerki bez njihova rješavanja isto može biti pogubno za organizacijsku i radnu kulturu.

Zdravo rješavanje konflikta, može se zaključiti, ključno je za kulturu i napredak poduzeća.



## **5. Upravljanje konfliktima u organizaciji**

### **5.1. Važnost upravljanja konfliktom u organizaciji**

Upravljanje konfliktom od velike je važnosti za organizaciju – ne gušenje bilo kakvog sukoba, veće efektivno vođenje, može imati i pozitivne posljedice, kao što je već navedeno.

Učinkovito vođeni sukobi mogu pomoći u prepoznavanju prethodno neotkrivenih problema i stavova. Također mogu pomoći u razjašnjenju nesigurnosti i poboljšanju ukupne suradnje. Loše vođeni sukobi mogu obrnuto stvoriti ogroman broj daljnjih neriješenih pitanja, frustracija i ogorčenja. To može rezultirati kasnijim i često eskaliranim sukobima (Zikmann, 1992).

### **5.2. Strategije upravljanja konfliktima**

Postoje dvije glavne strategije upravljanja konfliktima, a one su prevencija konflikta i rezolucija ili rješavanje konflikta.

#### **5.2.1. Prevencija konflikata**

Prevencija konflikta često se dijeli u dvije kategorije: izravna prevencija i strukturna prevencija.

Strukturna prevencija fokusirana je na dugoročne mjere koje se bave osnovnim uzrocima potencijalnog sukoba, zajedno s potencijalno eskalirajućim i pokretačkim čimbenicima. Pomoć gospodarskog razvoja ili povećana politička participacija su primjeri strukturne prevencije, dok su otprema posrednika ili povlačenje vojnih snaga primjeri izravne prevencije (Swanstrom i Weissmann, 2005).

Izravna prevencija sukoba odnosi se na mjere koje su usmjerene na sprečavanje kratkoročnog, često neposrednog, eskalacije potencijalnog sukoba.

Jedna od preporučenih strategija prevencije konflikta je da tvrtke i organizacije definiraju prihvatljivo ponašanje na radnom mjestu. Na primjer, posjedovanje dokumenata koji jasno definiraju stvari kao što su standardne operativne politike i procedure, kodeksi oblačenja i ono što predstavlja neprihvatljivo ponašanje (npr. seksualno uznemiravanje) dobar je način da svim stranama priopćite koja očekivanja mogu ići dug put prema sprečavanju konflikta (Myatt, 2012).

Još jedan predloženi način izbjegavanja konflikta na radnom mjestu jest da pojedini zaposlenici „odabiru svoje bitke“. Zaustavljanje i razmatranje važnosti problema prije djelovanja može

pomoći u izbjegavanju problema i čak može omogućiti da se problem riješi sam s vremenom (Myatt, 2012).

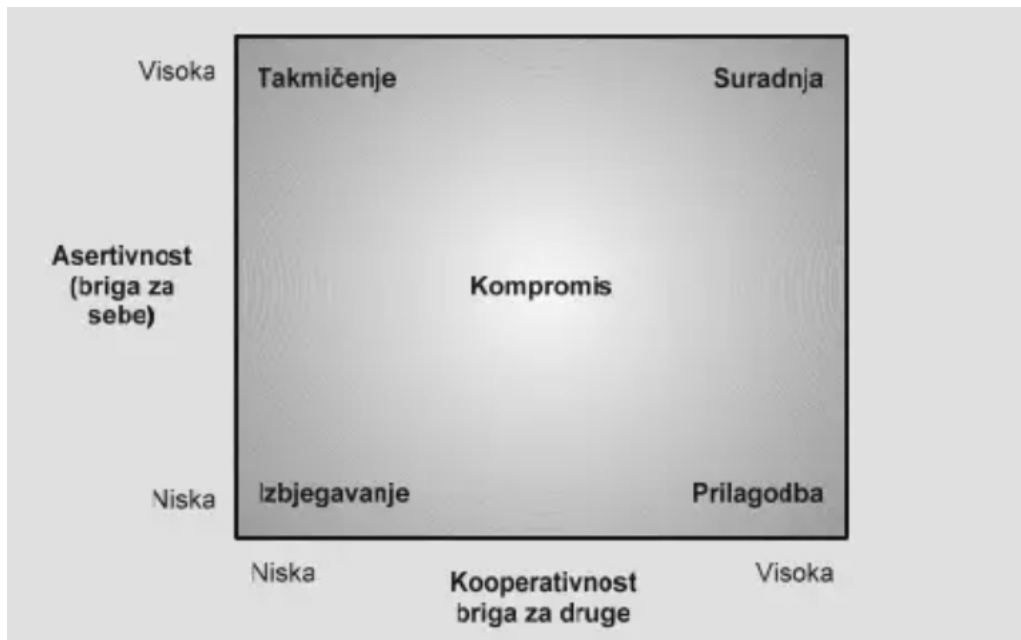
Na pojedinačnoj razini, također je predloženo da se razmotri što je dobro, ako je išta, u ovom konfliktu. Budući da svi na radnom mjestu imaju svoje motive, razmatranje ovog čimbenika prije poduzimanja određenih radnji može potaknuti više suradnje i sklada. To zahtijeva promjenu razmišljanja i djelovanja koja pomaže drugima u okolini da ispune svoje ciljeve i ostvare svoje potrebe, umjesto da se fokusiraju na vlastite ciljeve i potrebe. Postavljajući sebi jednostavno pitanje poput "Koji je cilj trenutno pokušava postići?" bio bi primjer razmatranja na ovaj način (Myatt, 2012).

Sprečavanje konflikata može se postići i na sljedeće načine (Rijavec, Mijković, 2002):

- određivanjem jasnih organizacijskih ciljeva,
- osobnošću rukovoditelja, 3. suradničkom atmosferom,
- izbjegavanjem zapošljavanja konfliktnih osoba,
- procedurama za rješavanje žalbi i
- treningom zaposlenih o upravljanju konfliktima.

### 5.2.2. Sprječavanje konflikata

S obzirom na dvije dimenzije postoji model stilova upravljanja konfliktom. Ovaj model prikazan je slikom u nastavku.



Slika 1. Model stilova upravljanja konfliktom

Izvor: Buble, M. (2011). Poslovno vođenje: Zagreb: MEP., str 195.

Takmičarski stil koriste oni koji se više brinu za vlastite interese i ne kooperiraju. Ovaj stil koristi u slučaju brzih i odlučnih akcija od vitalnog interesa ili u slučaju nepopularnih akcija kao što je slučaj opasnosti ili hitne potrebe rezanja troškova (Buble, 2011).

Izbjegavanje se koristi u onim situacijama kada postoji niska razina brige o sebi i izostaje kooperativnost. Ovaj stil koristi se kada su problemi mali i ne postoji mogućnost pobjede, ali je potrebno odgoditi rješavanje konflikta kako bi se pokupilo više informacija, ili kada bi rješavanje moglo previše koštati (Buble, 2011).

Kompromis ima srednju brigu o sebi i srednju kooperativnost te se nalazi u sredini modela. Koristi se u slučaju kada obje strane imaju ciljeve koji su jednako važni, kada obje strane imaju jednaku moć i obje strane žele podijeliti razlike ili kada ljudi trebaju stići na vrijeme ili treba napraviti rješenje pod pritiskom vremena (Buble 2011).

Stil prilagodbe odražava malu brigu za sebe a visoku kooperativnost. Funkcionira najbolje kada ljudi uvide da su oni krivi, kada je problem važniji drugima nego nam samima, kada se stvara socijalni kredit koji će se koristiti u kasnijim raspravama i kada je specijalno važno održavanje harmonije (Buble, 2011).

Stil suradnje odražava visoki stupanj kooperativnosti i visoki stupanj asertivnosti. Ovaj stil omogućava objema stranama da pobjede, iako može zahtijevati obilno pogađanje i pregovaranje. Stil je suradnje važan kada su pitanja suviše važna da bi se tražio kompromis,

kada se uvidi različitih ljudi trebaju sjediniti u cjelokupno rješenje i kada je za konsenzus potrebna predanost obje strane (Buble, 2011).

Postoje i različite tehnike rješavanja intergrupnih konflikata, koje su najviše nastale u periodu kada se na konflikt gledalo kao nešto štetno što treba izbjeći (tradicionalno gledište). Tehnike koje su razvijene su: rješavanje problema, superordiniranje ciljeva, ekspanzija resursa, izbjegavanje, izgladivanje, kompromis, autoritarni nalozi, alterniranje ljudske varijable, alterniranje strukturalnih varijabli, identifikacija zajedničkog protivnika (Buble, 2011).

Zikmann (1992) navodi tri različita stila odgovaranja na konflikte, a to su pasivni odgovori, aktivni odgovori i agresivni odgovori.

Pasivni odgovori su poricanje sukoba, izbjegavanje sukoba i kapitulacija.

Poricanje i izbjegavanje konflikta donekle su slični i već opisani. Kapitulacija označava to da se bez borbe prihvati tuđe zahtjeve. U tom slučaju se čini kao da je konflikt riješen, ali on je samo potisnut (Zikmann, 1992).

Aktivni odgovori na konflikt su distributivno pregovaranje, kompromis, interogativno pregovaranje, i dominacija (Zikmann, 1992).

Agresivni odgovori uključuju pokušaje dominacije nad drugima (osobito uočene slabije strane). Do toga može doći ako se postavljaju nerazumni zahtjevi ili se drugima nameću jednostrana rješenja (Zikmann, 1992).

### **5.3. Informacijska tehnologija u rješavanju konflikata u organizaciji**

Informacijska tehnologija može se koristiti u rješavanju konflikata u organizaciji. U nastavku su navedeni neki primjeri korištenja tehnologije u rješavanju i prevenciji konflikata.

Razmatrajući scenarije upravljanja konfliktom, treba se usredotočiti na analizu IT programa za računalnom automatizacijom komunikacijskih procesa. Usvajanjem informacijskih tehnologija, informacije se pronalaze iz apstraktnog prostora za pohranu, obrađuju i vraćaju u novom obliku; kao rezultat, čitavi se administrativni diskursi mogu postupno modificirati minimizirajući pojavu organizacijskih sukoba. To omogućava razmatranje nekoliko vrsta informacijskih tehnologija za koje se smatra da su učinkovite kada se primjenjuju za smanjenje naprednih razvojnih rizika u komunikacijskom polju (Aleinikov, Maltseva, Kurochkin, i Koulakova, 2017).

Prva vrsta programa, oni koji čine strukturu strateškog informacijskog modela, tumači se kao sustav za podršku odlučivanju (DSS). DSS programi pružaju skup temeljenih blokova koji se sastoje pojedinačno za svaku organizaciju. Svaki je određeni blok područje potencijalnog odlučivanja. Ti su programi učinkovito integrirani u različite organizacije i imaju standardni niz blokova: lokalno unutar organizacijsko područje (odluke o ljudskim resursima, financijska analitika, restrukturiranje pododjela, antikrizni aranžmani itd.), ključni veliki projekti i marketing i reprezentacijsko područje djelovanja organizacije. Svi blokovi koriste različite metode, čiji raspon ovisi o složenosti obrade programa, a samim tim i direktnim troškovima njegovog razvoja (Aleinikov, Maltseva, Kurochkin, i Koulakova, 2017).

Druga vrsta programa koja tvori matricu informacijskog modela namijenjena je računovodstvu i distribuciji resursa. Nazivaju se sustavima upravljanja resursima (RMSs); koriste se više od 20 godina u strukturalnim poslovnim jedinicama većine transnacionalnih korporacija, posebno u elektrotehnici. RMS programi mogu omogućiti institucijama da kontinuirano kontroliraju resurse. Popis tih resursa unosi se u program prema zahtjevu korisnika (Aleinikov, Maltseva, Kurochkin, i Koulakova, 2017).

Treća vrsta programa potiče razvoj integrativne razmjene među strukturama organizacije. Ova vrsta programa može se nazvati sustavom razmjene informacija (ISS). Temelji se na stvaranju ogromnih poslužitelja podataka koji su povezani u jedan sustav. ISS programi mogu ljudske aktivnosti znatno strukturirati i prebaciti ih iz pojedinačnih u sustavne akcije. Doprinosi harmonizaciji klime u timu, uklanjanju duplikatnih operacija i kao rezultat smanjuje razinu sukoba u globalnim procesima (Aleinikov, Maltseva, Kurochkin, i Koulakova, 2017).

Četvrta vrsta programskih platformi namijenjena je osiguravanju ažurnih informacija za organizaciju. U osnovi, ovaj kontekst služi za razmatranje tradicionalnih virtualnih programa (koji su namijenjeni upotrebi na poslužiteljima podataka ili standardnim web resursima koji omogućuju pojedincima da budu uključeni u proces donošenja odluka i pravovremeno dobivaju detaljne podatke on-line). Takvi programi povećavaju učinkovitost procesa odlučivanja (posebno u okruženju koje se brzo mijenja), što olakšava organizacijski proces i smanjuje konfliktni potencijal unutar organizacije (Aleinikov, Maltseva, Kurochkin, i Koulakova, 2017).

Ovakve tehnologije mogu značajno pojednostaviti donošene odluka u organizaciji. Osim toga, postoje i razne tehnologije nižeg ranga koje se mogu koristiti za smanjenje konflikta.

Anonimne web ankete mogu biti vrijedan alat za poboljšanje tehnika rješavanja sukoba na radnom mjestu. Poticanjem otvorenih rasprava, omogućavanjem svim zaposlenicima da daju svoj doprinos, pružanjem referentne vrijednosti za pomicanje unaprijed i omogućavanjem vođama da mjere konsenzus, anonimno anketiranje može pomoći da se svi ponovno stave na istu stranicu (Turning Technologies, n.d.).

## 6. Istraživanje upravljanja konfliktima u organizacijama

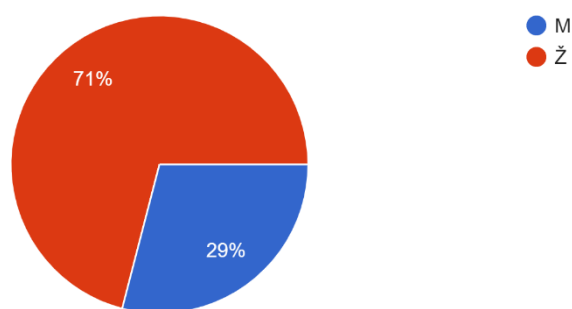
U ovom poglavlju napraviti će se prikaz i analiza podataka iz ankete o vodstvu i upravljanju konfliktima u organizacijama u kojima ispitanici rade.

### 6.1. Rezultati istraživanja

Istraživanje je napravljeno putem ankete koja je podijeljena putem weba i e-maila u razdoblju od 1. travnja 2020. do 30. svibnja 2020. Uzorak je bio slučajan. Anketa se sastojala od tri različita dijela—pitanja o vodstvu, pitanja o rješavanju konflikata u organizaciji i demografska pitanja.

Na anketu je odgovorio 31 ispitanik.

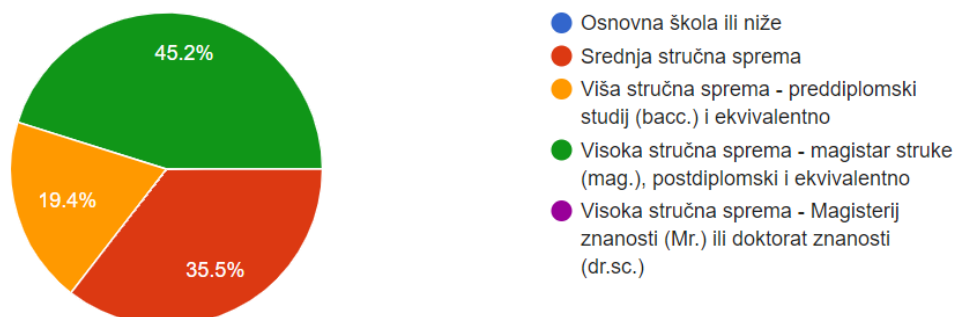
Sljedeća slika prikazuje njihovu raspodjelu po spolu.



Slika 2. Ispitanici po spolu  
Izvor: Autorica rada

Kao što je vidljivo, 71% odnosno 22 ispitanika su žene, a 29% ili 9 ispitanika su muškarci.

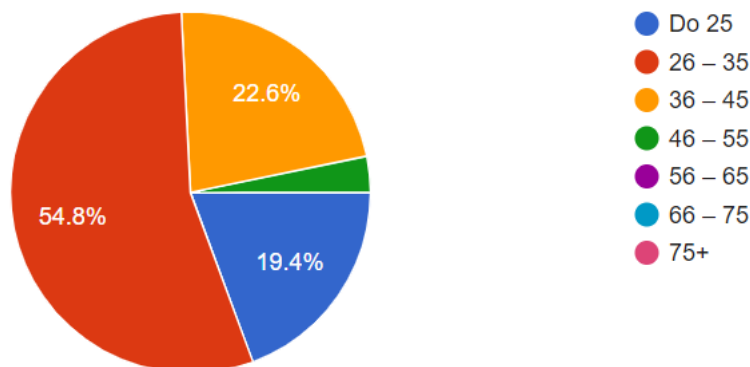
Sljedeća slika prikazuje njihovu stručnu spremu.



Slika 3. Ispitanici po stručnoj spremi  
Izvor: Izvor: Autorica rada

Vidljivo je da nema ispitanika koji su završili osnovnu školu ili manje ili magisterij znanosti (mr.) te doktorat. Najviše ispitanika ima visoku stručnu spremu (45,2%), zatim srednju stručnu spremu (35,5%) i višu stručnu spremu (19,4%) ispitanika.

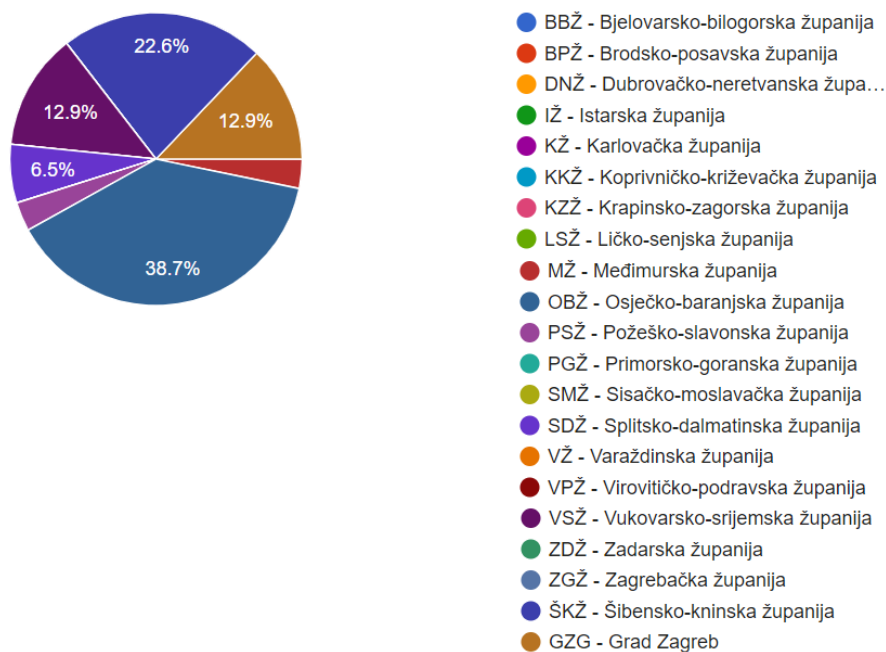
Sljedeća slika prikazuje raspodjelu ispitanika po godinama.



Slika 4. Ispitanici po godinama  
Izvor: Autorica rada

Najveći broj ispitanika je između 26 i 35 godina (54,8%), zatim 36 i 45 godina (22,6%), pa mlađi od 25 (19,4%) i onih do 55 godina (3,2%). Starijih od 55 u istraživanju nema.

Sljedeća slika prikazuje županiju stanovanja ispitanika.

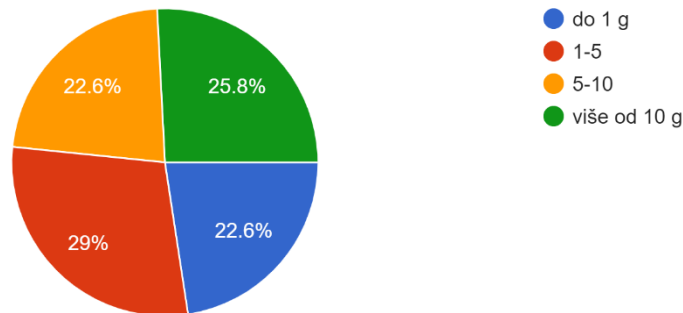


Slika 5. Ispitanici po županiji stanovanja  
Izvor: Autorica rada



Kao što je vidljivo, 38,7% ispitanika dolazi iz Osječko-baranjske županije, 22,6% ispitanika dolazi iz Šibensko-kninske županije, 12,9% iz Vukovarsko-srijemske i isti postotak iz grada Zagreba, 6,5% iz Splitsko-dalmatinske županije, 3,2% iz Požeško-slavonske i Međimurske županije. Ispitanika iz ostalih županija nije bilo.

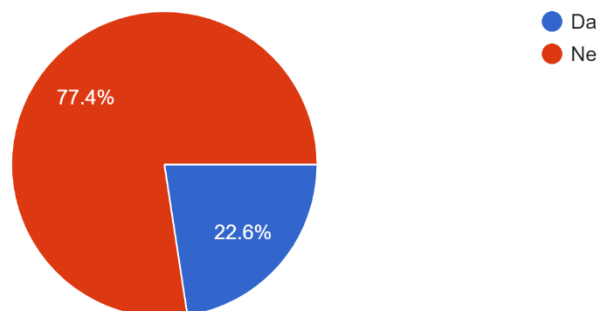
Sljedeća slika prikazuje koliko dugo ispitanici rade u poduzeću.



Slika 6. Odgovor na to koliko dugo ispitanici rade u poduzeću  
Izvor: Autorica rada

Kao što je vidljivo, ovo pitanje ima prilično jednoliku raspodjelu odgovora. Najviše ispitanika, njih 29%, radi u poduzeću od jedne do pet godina, 25,8% ih u poduzeću radi više od 10 godina, 22,6% ih u poduzeću radi pet do deset godina, dok ih isto toliko u poduzeću radi pet do deset godina.

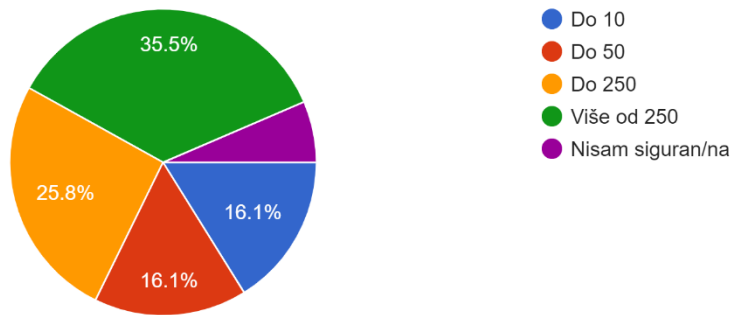
Sljedeća slika prikazuje odgovor na pitanje rade li ispitanici na menadžerskoj poziciji u poduzeću ili ne.



Slika 7. Odgovor na pitanje rade li ispitanici na menadžerskoj poziciji ili ne  
Izvor: Autorica rada

Kao što je vidljivo, njih 77,4% ne radi na menadžerskoj poziciji, dok ih 22,6% radi.

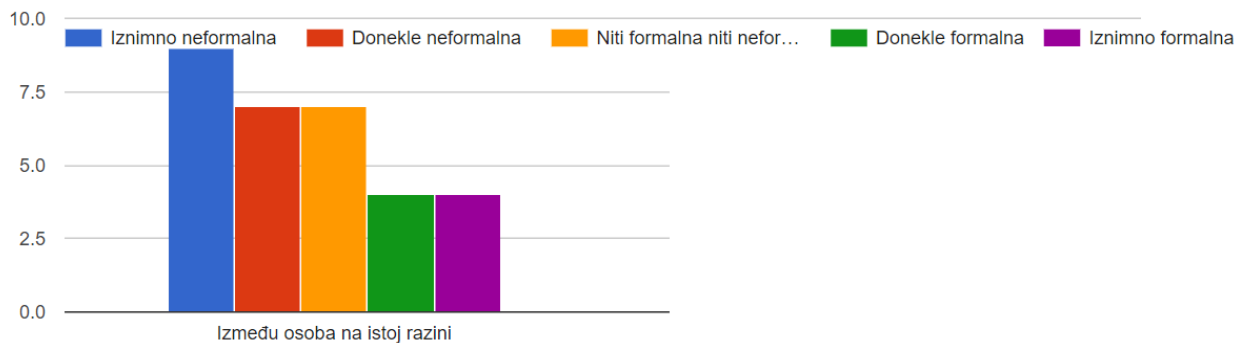
Sljedeće pitanje tražilo je od ispitanika da nevedu koliko zaposlenika ima poduzeće u kojem rade. Sljedeća slika prikazuje odgovore.



Slika 8. Odgovor na pitanje koliko zaposlenika ima u poduzeću u kojem ispitanici rade  
Izvor: Autorica rada

Najviše ispitanika (35,5%) radi u velikim poduzećima sa više od 250 zaposlenih, zatim do 250 zaposlenih (25,8%), te do 10 (16,1%) i do 50 (16,1%).

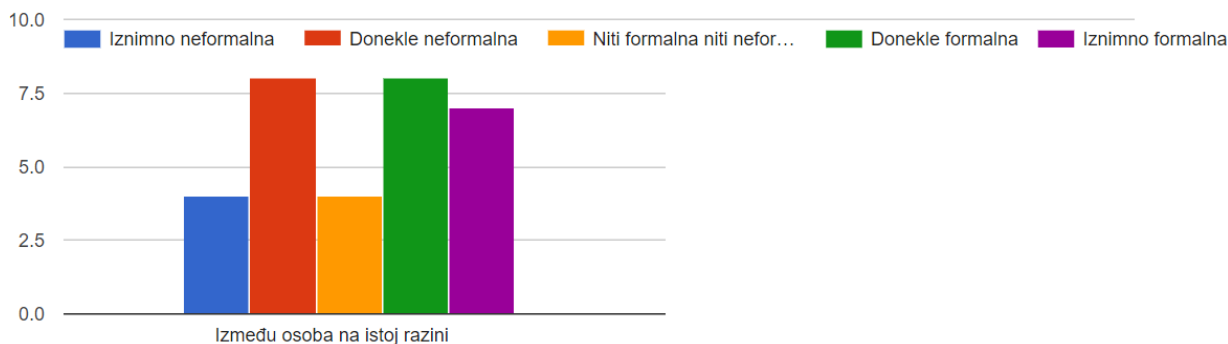
Sljedeće pitanje od ispitanika je tražilo da ocijene razinu formalnosti u komunikaciji i međuljudskim odnosima.



Slika 9. Odgovor na pitanje o razini formalnosti između osoba na istoj razini  
Izvor: Autorica rada

Najveći broj ispitanika naveo je da je razina formalnosti između zaposlenika na istoj razini iznimno neformalna (29,03%). dok ih je nešto manje (22,58) reklo da je donekle neformalna, odnosno niti formalna niti neformalna. Manji broj ispitanika (12,9%) reklo je da je razina formalnosti donekle formalna i iznimno formalna.

Sljedeća slika prikazuje razinu formalnosti između podređenih i nadređenih.



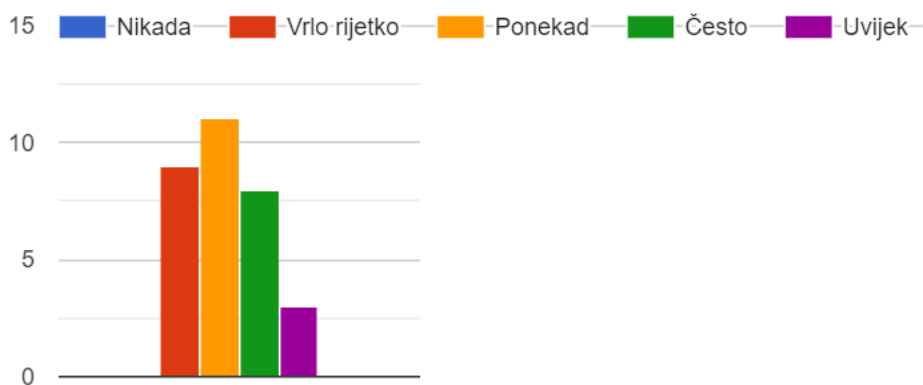
Slika 10. Odgovor na pitanje o razini formalnosti između podređenih i nadređenih  
Izvor: Autorica rada

Vidljiva je nešto drugačija raspodjela razine formalnosti. Najviše ispitanika reklo je da je razina formalnosti između ispitanika poduzeća donekle formalna (25,8%) i donekle neformalna (25,8%). Vrlo formalna je u 22,58% slučajeva, a iznimno neformalna u 12,9% slučajeva, isto kao i niti formalna, niti neformalna.

Može se zaključiti ono što se moglo i pretpostaviti, a to je da je komunikacija između osoba na istoj razini neformalnija nego između osoba na različitim pozicijama u poduzeću.

Zatim su slijedila pitanja o glavnom direktoru ili direktorici poduzeća.

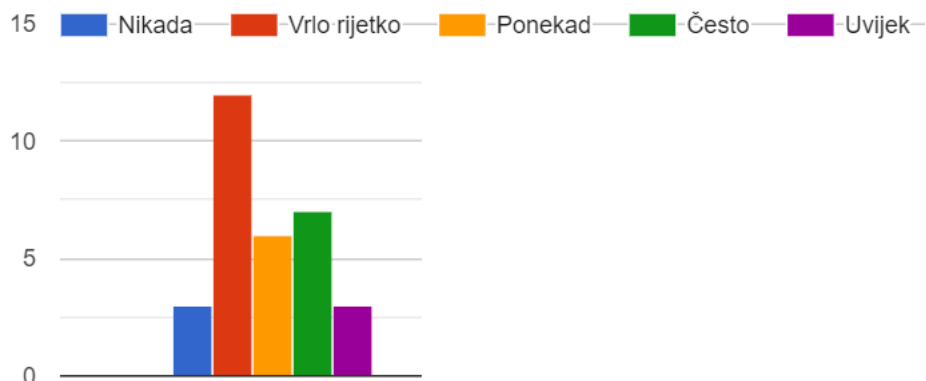
Prvo su ispitanici trebali ocijeniti koliko često glavni direktor ili direktorica donosi odluke autokratski, bez konzultacije drugih.



Slika 11. Odgovor na pitanje koliko često glavni direktor donosi odluke autokratski, bez konzultacije drugih  
Izvor: Autorica rada

Najviše ispitanika reklo je da glavni direktor ponekad donosi odluke autokratski (35,48%), zatim vrlo rijetko (29,03%) i često (25,81%). Uvijek direktori samostalno donose odluke u 9,68% slučajeva.

Sljedeće pitanje odnosilo se na to koliko često glavni direktor motivira nagradom (bonusima, slobodnim danima/satima, itd).

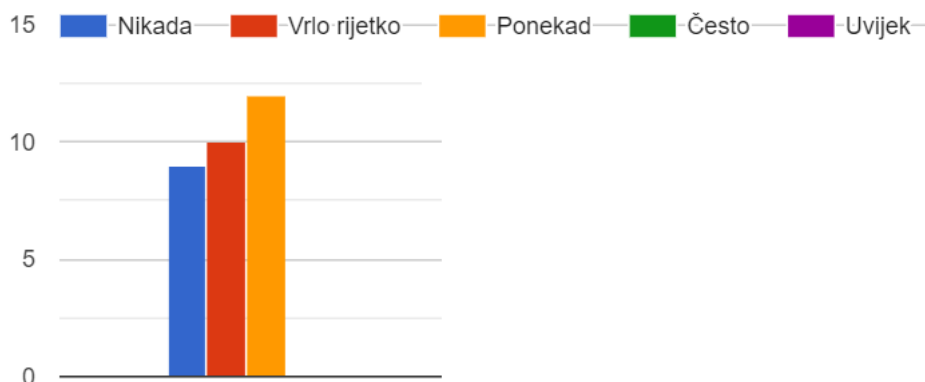


Slika 12. Odgovor na pitanje koliko često glavni direktor motivira nagradom (bonusima, slobodnim danima/satima, itd)

Izvor: Autorica rada

Najveći broj ispitanika naveo je da glavni direktor vrlo rijetko motivira nagradom (38,71%). Zatim često (22,58%), ponekad (19,35%) te nikada i uvijek sa 9,68%.

Sljedeće pitanje bilo je koliko često glavni direktor motivira kaznom.

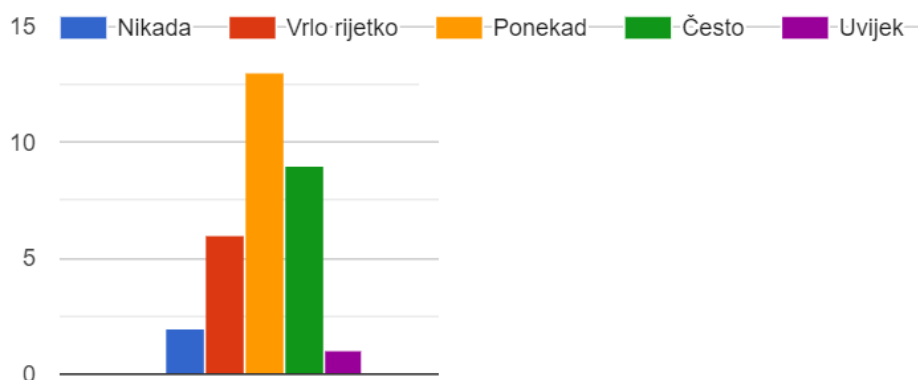


Slika 13. Odgovor na pitanje koliko često glavni direktor motivira kaznom

Izvor: Autorica rada

Tu su odgovori nešto manje raspršeni. Najviše ispitanika reklo je da glavni direktor ponekad motivira kaznom (38,71%), zatim vrlo rijetko (32,26%) i nikada (29,03%).

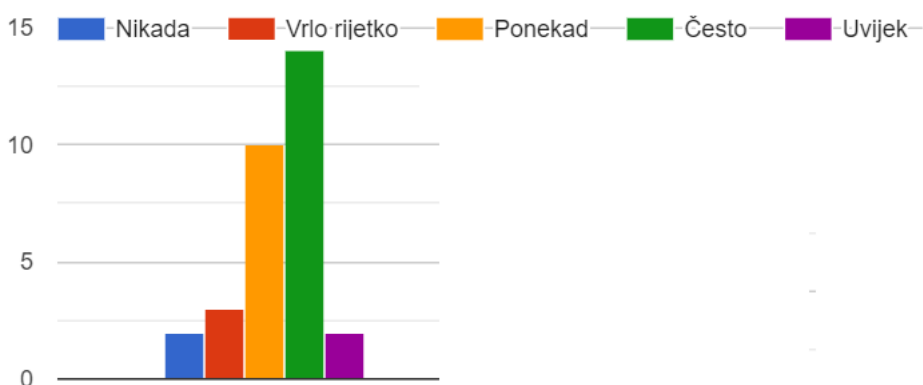
Zatim su ispitanici odgovorili na pitanje koliko često glavni direktor želi čuti mišljenje podređenih.



Slika 14. Odgovor na pitanje koliko često glavni direktor želi čuti mišljenje podređenih  
Izvor: Autorica rada

Najviše ispitanika smatra da glavni direktor ponekad želi čuti mišljenje podređenih (41,94%), zatim često (29,03%), vrlo rijetko (19,35%), nikada (6,45%) i uvijek (3,23%).

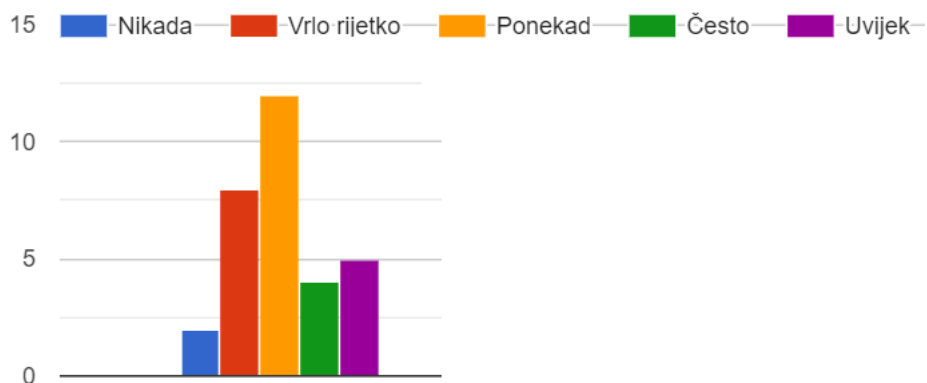
Sljedeće pitanje odnosilo se na to koliko često glavni direktor koristi ideje podređenih.



Slika 15. Odgovor na pitanje koliko često glavni direktor koristi ideje podređenih  
Izvor: Autorica rada

Može se vidjeti da glavni direktor često koristi ideje podređenih (45,16% odgovora), zatim ponekad (32,26%), vrlo rijetko (9,68%), nikada (6,45%) i uvijek (6,45%).

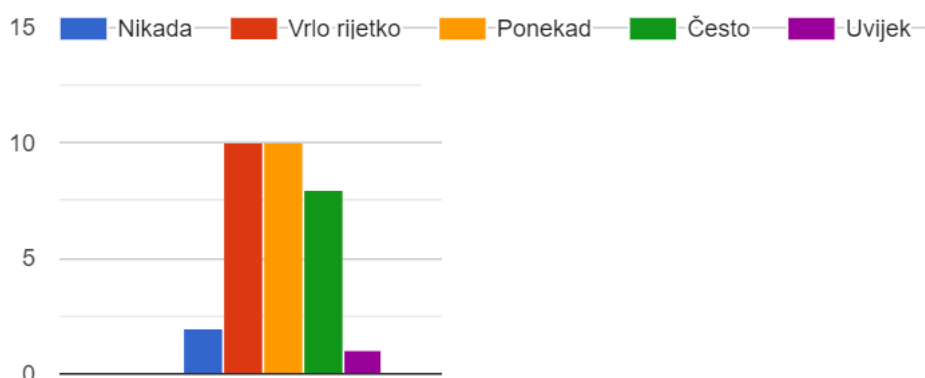
Sljedeće pitanje odnosilo se na to koliko često glavni direktor stvara ugodnu atmosferu.



Slika 16. Odgovor na pitanje koliko često glavni direktor stvara ugodnu atmosferu  
Izvor: Autorica rada

Najviše ispitanika odgovorilo je da glavni direktor ponekad stvara ugodnu atmosferu (38,71%), zatim vrlo rijetko (25,81%), često (12,90%) i nikada (6,45%).

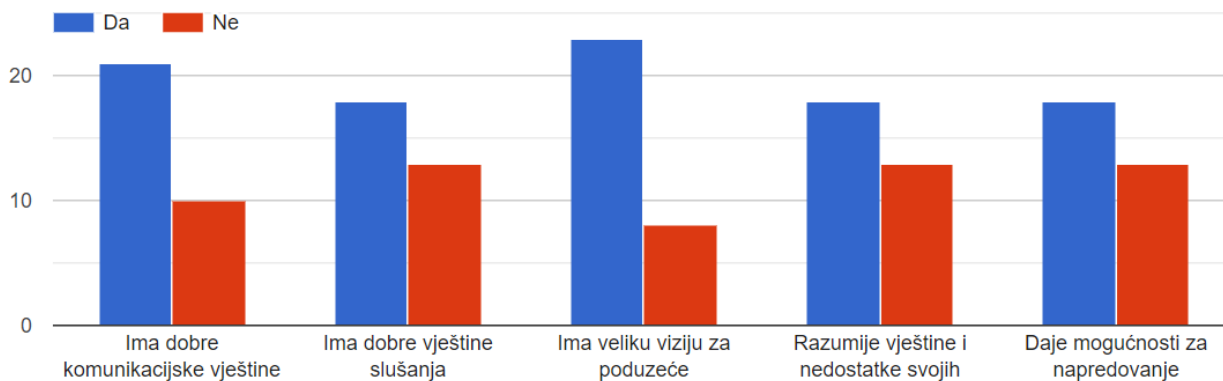
Sljedeće pitanje odnosilo se na to koliko često glavni direktor daje slobodu odlučivanja podređenima.



Slika 17. Odgovor na pitanje koliko često glavni direktor da je slobodu odlučivanja podređenima  
Izvor: Autorica rada

Vidljivo je da su najčešći odgovori vrlo rijetko i ponekad, sa 32,26% respektivno, zatim često (25,81%), nikada (6,45%) i uvijek (3,23%).

Sljedeća grupa pitanja odnosila se na neke osobnosti glavnog direktora.

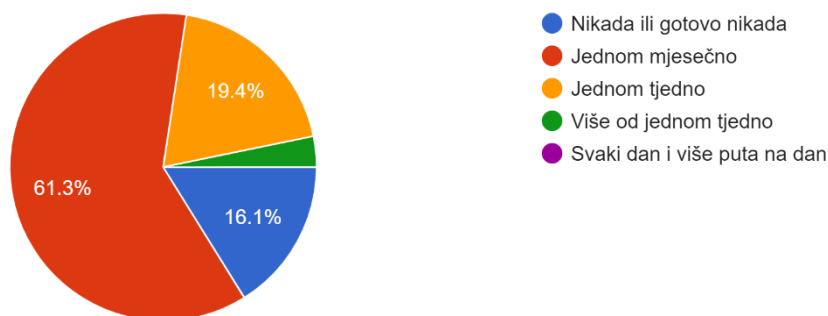


Slika 18. Odgovor na pitanje ima li glavni direktor određene osobine

Izvor: Autorica rada

Najviše je ispitanika reklo da glavni direktor ima veliku viziju za poduzeće (74,19%), zatim da ima dobre komunikacijske vještine (67,74%), te vještine slušanja (58,07%) i da razumije vještine i nedostatke svojih podređenih (58,07%). Svaku od tvrdnji većina je ispitanika označila sa 'Da'.

Sljedeća skupina pitanja odnosila se na konflikte u poduzeću. Prvo pitanje bilo je o tome koliko često u poduzeću nastaju sukobi.

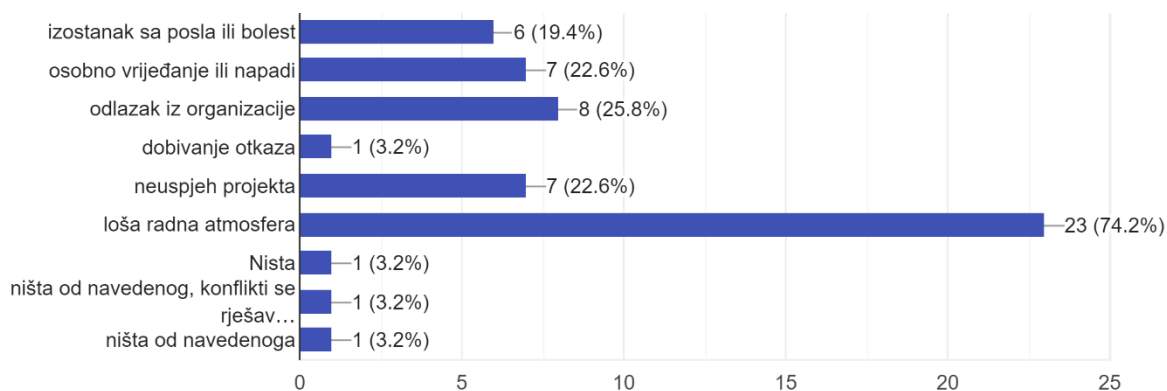


Slika 19. Odgovor na pitanje koliko često u poduzeću nastaju sukobi

Izvor: Autorica rada

Većina ispitanika (61,29%) smatra da se u poduzeću sukobi događaju tek jednom mjesečno, zatim jednom tjedno (19,35%), zatim nikada ili gotovo nikada (16,13%) i više od jednom tjedno (3,23%).

Sljedeće pitanje bilo je o negativnim posljedicama sukoba, odnosno koje negativne posljedice ispitanici uviđaju.



Slika 20. Negativne posljedice konflikta  
Izvor: Autorica rada

Najviše (74,19%) ispitanika smatra da konflikt utječe na lošu radnu atmosferu, zatim na odlazak iz organizacije (25,8%), neuspjeh projekta, osobno vrijeđanje ili napade (22,6%), dok ispitanici navode da ništa nije negativna posljedica u 9,68% slučajeva, a dobivanje otkaza tek 3,23% slučajeva.

Sljedeća slika prikazuje odgovore na pitanje koja razina organizacije ima najviše konflikata.

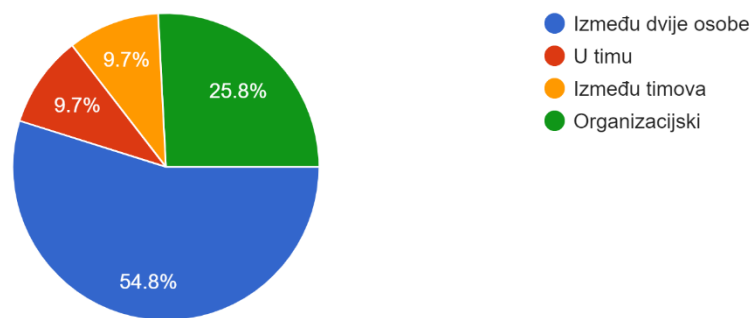


Slika 21. Na kojoj razini organizacije vidate najviše konflikta?

Kao što je vidljivo, konflikti su prilično slično raspodijeljeni na one između srednjeg odnosno nižeg menadžmenta i podređenih (32,3%), između radnika koji nisu na menadžerskoj poziciji (22,6%), između najviše razine menadžmenta i podređenih (22,6%) i u srednjem menadžmentu (19,4%). Puno manje konflikta (3,23%) vidi se na najvišoj razini menadžmenta.

Sljedeće pitanje odnosilo se na to koje vrste konflikta najviše uviđaju ispitanici.

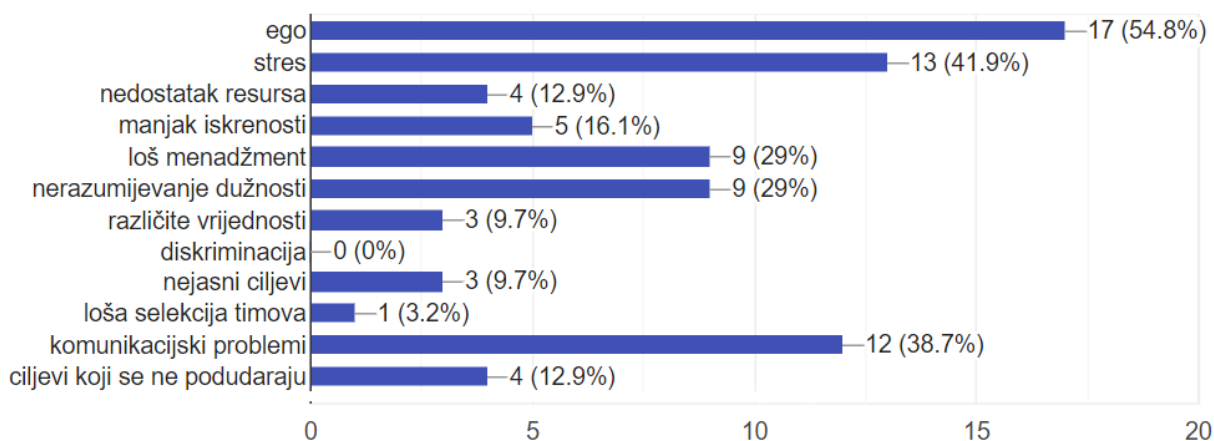




Slika 22. Koje vrste konflikta najviše uviđate?  
Izvor: Autorica rada

Konflikti između dvije osobe imaju najviše odgovora (54,8%), zatim organizacijski (25,8%), te između timova (9,7%), i u timu (9,7%).

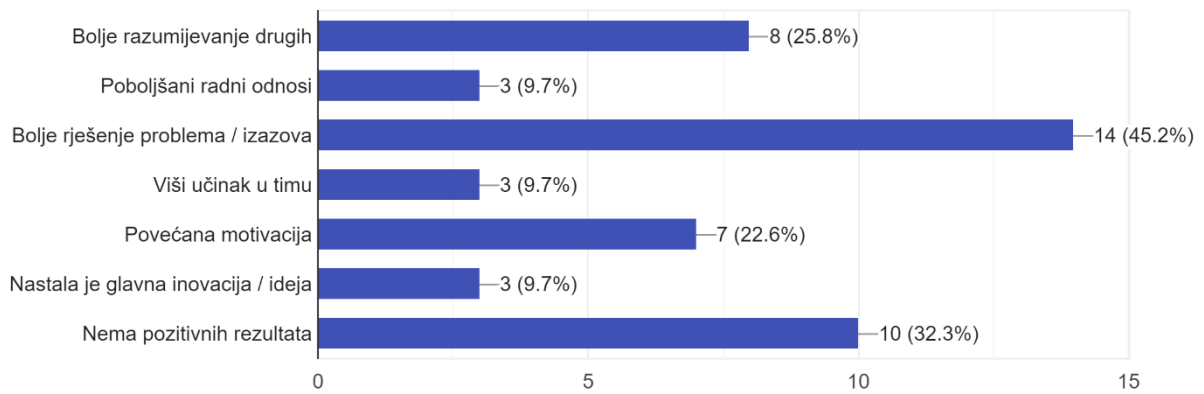
Sljedeće pitanje donosilo se na razloge konflikta.



Slika 23. Koji su najčešći razlozi konflikta?  
Izvor: Autorica rada

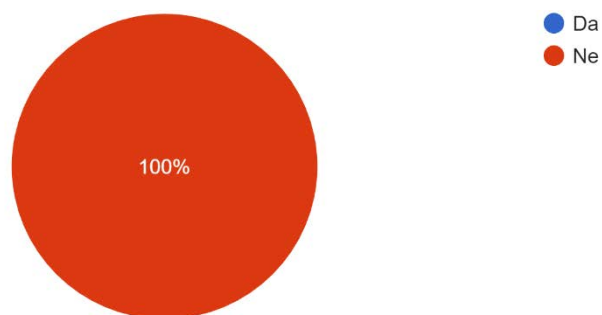
Najčešći razlozi konflikta su ego (54,8%), stres (41,9%), komunikacijski problemi (38,7%), zatim loš menadžment, manjak nerazumijevanje dužnosti, manjak iskrenosti, manjak resursa, ciljevi koji se ne podudaraju, različite vrijednosti i loša selekcija timova.

Zatim su ocijenjeni pozitivni aspekti konflikata.



Najviše ispitanika (45,2%) smatra da je bolje rješavanje problema pozitivan aspekt konflikta, a njih 32,3% smatra da nema nikakvih pozitivnih aspekata ili rezultata konflikta. Neki (25,8%) smatraju da dolazi do boljeg razumijevanja drugih i do povećane motivacije (22,6%). Ostali odgovori su manje zastupljeni.

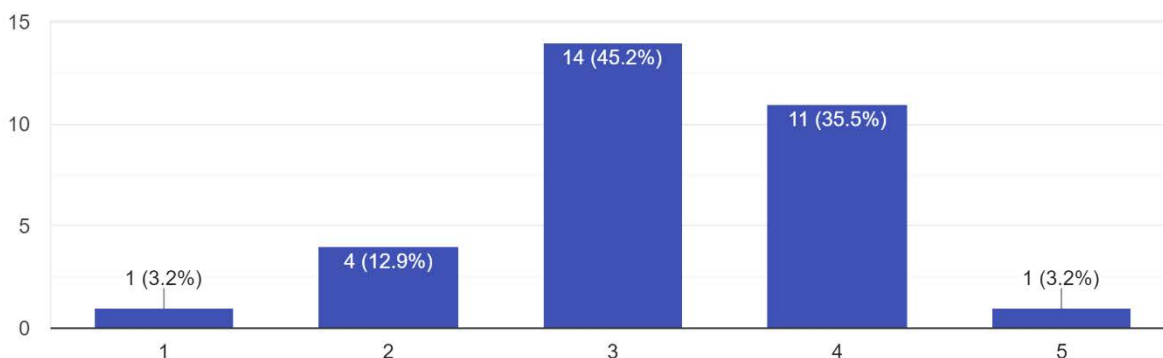
Sljedeće pitanje odnosilo se na to ima li u poduzeću neka vrsta treninga za upravljanje i rezoluciju konflikta.



Slika 24. Ima li vaše poduzeće neku vrstu treninga za upravljanje i rezoluciju konflikta?  
Izvor: Autorica rada

Svi ispitanici odgovorili su da takav trening ne postoji.

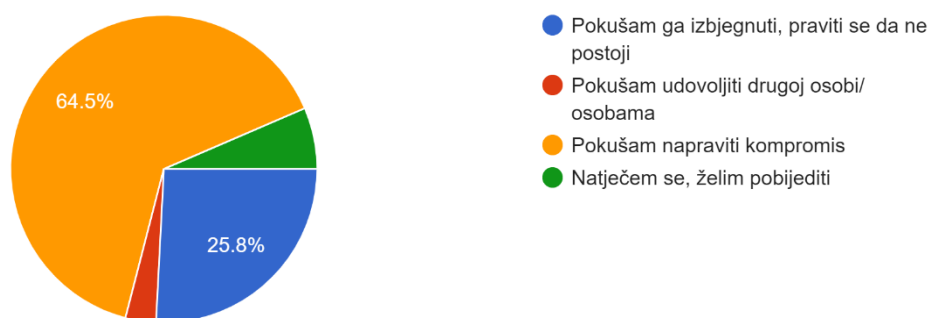
Zatim su ispitanici ocijenili sposobnost rješavanja konflikata u njihovom poduzeću.



Slika 25. Ocijenite općenitu sposobnost rješavanja konflikata u vašem poduzeću  
Izvor: Autorica rada

Većina ispitanika sposobnost rješavanja konflikata ocijenila je ocjenom 3 (45,2%), zatim ocjenom 4 (35,5%), zatim 2 (12,9%), te 1 (3,2%) i 5 (3,2%).

Zatim su ispitanici odgovorili na pitanje kako najčešće odgovaraju na konflikt.

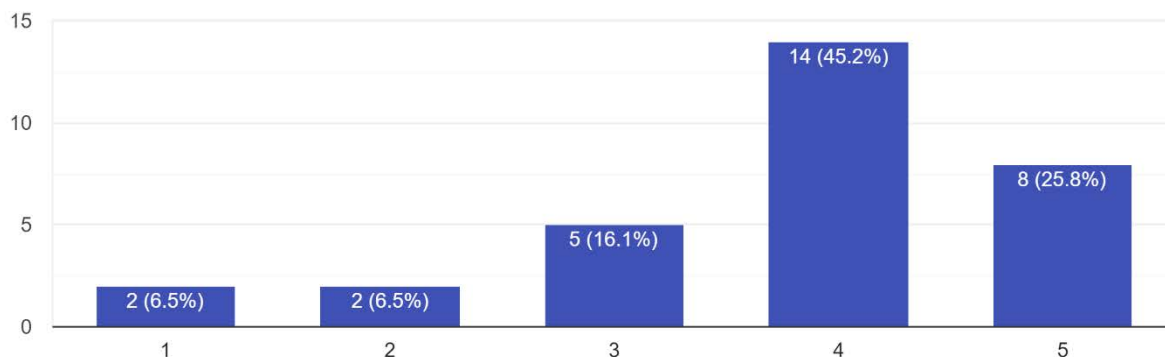


Slika 26. Kako najčešće odgovarate na konflikt?  
Izvor: Autorica rada

Najviše ispitanika reklo je da pokušava napraviti kompromis (64,5%) ili pokušava izbjegnuti konflikt i praviti se da ne postoji (25,8%). 6,5% ispitanika se natječe i želi pobijediti u konfliktu, a 3,2% pokušava udovoljiti drugoj osobi.

Zatim su ispitanici naveli različite vještine koje menadžeri koriste u rješavanju konflikata. Među vještinama bilo je navedeno: donošenje ispravnih odluka (35,5%), jasne komunikacijske i slušateljske vještine (29%), otvorenost prema razgovoru o potencijalnim problemima (25,8%), zadavanje jasnih ciljeva (22,6%), pozitivnost (22,6%), poštovanje (22,6%), davanje usmjerenje i savjeta (19,4%), stvaranje ugodne atmosfere (16,1%), zadavanje objektivnih rokova (12,9%), rano uočavanje potencijalnog konflikta (9,7%), humor (6,5%), lako opraštanje (6,5%) i odlična organizacija i planiranje (3,2%).

Sljedeće pitanje bilo je o tome osjećaju li se ispitanici da mogu slobodno razgovarati sa nadređenima u slučaju konflikta sa kolegom ili drugim nadređenim. Svoju slobodu ocijenili su ocjenama od 1 do 5.



Slika 27. Osjećate li se da možete slobodno pričati sa nadređenom osobom u slučaju konflikta sa kolegom ili drugim nadređenim? Ocijenite od 1 do 5.

Izvor: Autorica rada

Najveći broj ispitanika (45,2%) ocjenom 4 ocijenilo je svoju slobodu pričanja sa nadređenom osobom ako postoji konflikt, zatim 5 (25,8%), 3 (16,1%), 2 (6,2%) i 1 (6,5%).

## 6.2. Rasprava

Rezultati istraživanja pokazuju da rade u poduzećima koja imaju veću razinu formalnost među osobama na različitim razinama poslovanja nego među istim razinama, što se moglo i pretpostaviti. Skoro 50% ispitanika ima donekle ili vrlo formalnu komunikaciju sa nadređenima, dok je to slučaj u 25,8% ispitanika kada je riječ o odnosima na istoj razini. To prikazuje na određenu hijerarhijsku strukturu u prosjeku.

Rade u poduzećima u kojima direktor nije iznimno autokratski usmjeren prilikom donošenja odluka, ali to nije niti rijetko jer su ispitanici rekli da glavni direktor često donosi odluke autokratski u četvrtini slučajeva. Motivacije nagradom nisu prečeste, sa oko trećinom ispitanika koji su naveli da poduzeća to rade često ili uvijek. Motivacija kaznom je rijetka, što ima smisla jer ljudi bolje odgovaraju na nagrade i užitak.

U trećini slučajeva glavni direktor želi čuti mišljenje podređenih često ili uvijek, a u ostalim slučajevima manje. To znači da zapravo često donosi odluke bez inputa drugih osoba u poduzeću jer ne želi čuti ono što misle. Međutim, ipak su u polovici slučajeva naveli da često ili uvijek koristi ideje drugih (prosjek je 3,35 ako je nikada ocjena 1 a 5 ocjena uvijek).

Glavni direktor nije osoba koja u poduzeću stvara ugodno okruženje često ili češće. Sa prosjekom od 3,06 (1 nikada, 5 uvijek), ocjena je bolja nego koliko često daje slobodu odlučivanja podređenima (prosjek je 2,87).

Prosječne ocjene i postotci odgovora ukazuju na to da postoji hijerarhija i da direktor voli donositi odluke samostalno, ali daje i određenu slobodu izražavanja i svojim podređenima, iako ne baš često.

Glavni direktor je uglavnom i veliki vizionar koji ima dobre komunikacijske vještine, što ima smisla za ovakve pozicije u poduzeću, ali je zabrinjavajuć broj ispitanika koji je negativno ocijenio svojeg glavnog direktora u području različitih osobnosti koje su inače dobre za vođe i menadžere.

Konflikti ne nastaju u poduzeću vrlo često, ali kada nastaju, stvaraju najčešće negativnu radnu atmosferu. Negativna radna atmosfera može smanjiti i učinkovitost i želju za odlaskom na posao ili radom. Konflikti se najviše uočavaju u svojoj okolini. S obzirom da većina ispitanika nema menadžersku poziciju u poduzeću, uočavaju one konflikte koji su njima bliži, tako da čak i ako konflikti u višem menadžmentu postoje, upitno je koliko će o tome radnici znati.

Ego, stres i komunikacijski problemi kao najčešći čimbenici konflikata u poduzeću ukazuju na to da bi poduzeća trebala ulagati barem neke resurse u pomoć zaposlenicima da se snađu u upravljanju tim čimbenicima i da riješe konflikte koji iz njih proizlaze. Međutim, niti jedan ispitanik nije naveo da poduzeća imaju bilo kakav trening ili pomoć u svladavanju konfliktima. S obzirom da većina radi u kompleksnim, većim poduzećima koja mogu imati i više konflikata, ovo saznanje je pomalo iznenađujuće.

Opća sposobnost rješavanja konflikata ocjenjena je prosječnom ocjenom od 3,22, što dodatno ukazuje na to da bi poduzeća trebala ulagati u treninge i edukacije o upravljanju konfliktima. Ipak, ocjena slobode zaposlenika da pričaju sa nadređenima ako dođe do konflikata je nešto veća, 3,77. Svejedno, trebala bi biti i viša, jer to stvara pozitivniju radnu atmosferu.

Kao što se može vidjeti i iz teorijskog dijela rada, postoje i pozitivni aspekti konflikta i njihovog zdravog rješavanja. Ispitanici su uvidjeli neke od njih, od kojih su poboljšani radni odnosi na samom vrhu sa 45%, ali trećina ih smatra da ne postoje pozitivne strane konflikta. Svakako, rezolucija konflikta, a ne njezino suzbijanje, može „pročistiti“ zrak u organizaciji tako da se ništa ne drži kao tajna. Pozitivna komunikacija trebala bi uvijek pomoći, pa tako i kod konflikata.

## 7. Zaključak

Vođenje organizacije može se definirati kao utjecanje na aktivnosti drugih da ostvare postavljene ciljeve. Efektivni vođe moraju znati kako izvršiti cilj zbog kojeg je organizacija oformljena i o stvariti djelotvorne odnose između članova skupine i sebe kao i između ljudi unutar skupine. Razni stilovi vođenja razvijeni su kroz desetljeća istraživanje ove tematike u skopu menadžmenta. Ugrubo, ni se mogu definirati kao tradicionalni i autokratski. Tradicionalni se često opisuju kao autokratski, demokratski i laissez-faire s obzirom na to koliko sloboda u odlučivanju dobiva zaposlenik.

Suvremeni stilovi vodstva usmjereni su na ljude i njihov razvoj, za razliku od tradicionalnih koji se više fokusiraju na stvari i unutrašnje događaje. Oni imaju viziju s ciljem poboljšanja budućeg stanja, a ne samo strateške planove za poboljšanje sadašnjosti, dakle oni razmišljaju na duže rokove. Njihovi odnosi prema zaposlenima su takvi da ih opunomoćuju, daju im povjerenje i razvijaju ih. Usmjereni su na efektivnost, ne na efikasnost kao tradicionalni vođe.

Zato se u suvremenim stilovima vodstva razlikuju: transformacijsko vodstvo, transakcijsko vodstvo, karizmatičko vodstvo, interaktivno vodstvo i uslužno vodstvo.

Upravljanje konfliktima važno je za zdravo poslovanje organizacije. U prošlosti se konflikt smatrao izričito negativnim za organizaciju te se suzbijao i izbjegavao, ali pojavom bihevoralističke škole, na organizaciju se počelo gledati kao na sustav međuljudskih odnosa, pa se time i na konflikte počelo gledati kao na dobre za organizaciju ako se njima dobro upravlja. Danas ih se u nekim slučajevima čak i potiče.

Uzroci konflikata mogu biti razni, od neispravne komunikacije, lošeg okoliša, nedaća, uočenih razlika, biologije ili zdravlja. U organizaciji, vrste konflikata mogu biti interorganizacijski ili intraorganizacijski. Intraorganizacijski su intrapersonalni, interpersonalni, intragrupni i intergrupni.

Negativni aspekti konflikta mogu biti stres na poslu, izgaranje i nezadovoljstvo, komunikacija između pojedinaca i grupa može se smanjiti, može se razviti klima nepovjerenja i sumnji, odnosi se mogu oštetiti, radna učinkovitost se može smanjiti, otpor prema promjenama može se povećati, može utjecati na organizacijsku predanost i odanost.

Sa pozitivne strane, konflikt može potaknuti inovativnost, kreativnost i rast, moguće je poboljšati organizacijsko odlučivanje, moguće su naći alternativna rješenja problema, sukob može dovesti do sinergijskih rješenja uobičajenih problema, moguće je poboljšati pojedinačne

i grupne performanse, pojedinci i grupe mogu biti prisiljeni tražiti nove pristupe, a od pojedinaca i skupina može se tražiti da izraze i razjasne svoje stavove.

Konfliktima se može upravljati tehnikama prevencije ili rezolucije.

U ovom radu istražili su se vodstvo i upravljanje konfliktima u hrvatskim poduzećima kako bi se dao kritički osvrt na hrvatska poduzeća i njihovo trenutno stanje. Istraživanje je pokazalo da direktor nije iznimno autokratski usmjeren prilikom donošenja odluka, ali to nije niti rijetko jer donosi odluke autokratski u četvrtini slučajeva. Daje ispitanicima slobodu izražavanja, i općenito se osjećaju slobodnima da izjasne svoje ideje.

Konflikti ne nastaju u poduzeću vrlo često, ali kada nastaju, stvaraju najčešće negativnu radnu atmosferu. Ego, stres i komunikacijski problemi kao najčešći čimbenici konflikata u poduzeću ukazuju na to da bi poduzeća trebala ulagati barem neke resurse u pomoć zaposlenicima da se snađu u upravljanju tim čimbenicima i da riješe konflikte koji iz njih proizlaze. Međutim, niti jedan ispitanik nije naveo da poduzeća imaju bilo kakav trening ili pomoć u svladavanju konfliktima, a opća sposobnost rješavanja konflikata nije visoka.

Zbog toga se predlaže da se u poduzećima počne više govoriti o upravljanju konfliktima i da vođe odnosno direktori prilagode svoj stil kako bi bio otvoreniji prema prevenciji i rješavaju konflikata.

## Literatura

1. Armstrong, M. (2001). Kompletna menadžerska znanja. Zagreb: MEP
2. Asrar-ul-Haq, M. i Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks', *Future Business Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 54-64.
3. Buble, M. (2006). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet
4. Buble, M. (2006b). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo doo.
5. Eunson, B. (2012). Conflict management. John Wiley & Sons.
6. Glavaš, J., Kondić, V. i Balić, I. (2019). Leadership and conflict management in production organisations. *Tehnički glasnik*, 13 (4), 356-362.
7. Gorjanc, T. (2017). Stilovi vodstva i inovativnost poduzeća (Diplomski rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:168230> (pristupljeno 19.8,2019)
8. McGregor, D. i Cutcher-Gershenfeld, J. (2006). *The human side of enterprise*. McGraw Hill Professional
9. Myatt, M. (2012). 5 Keys of Dealing with Workplace Conflict. Preuzeto s <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/02/22/5-keys-to-dealing-with-workplace-conflict/> (pristupljeno 19.8,2019)
10. Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). Transactional and transformational leadership: Development through changes. *International Journal for Quality Research*, 6(3), 285-296.
11. Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
12. Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.
13. Rijavec, M., & Miljković, D. (2002). *Kako rješavati konflikte?*. IEP
14. Sikavica, P. (2011). *Organizacija* Zagreb: Školska knjiga.
15. Swanström, N. L., & Weissmann, M. S. (2005). Conflict, conflict prevention, conflict management and beyond: A conceptual exploration. Concept paper. Central Asia-Caucasus



Institute and Silk Road Studies Program, Johns Hopkins University-SAIS and Uppsala University.

16. Turkalj, Ž., Fosić, I., & Dujak, D. (2008). Conflict management in organization. *Interdisziplinäre Managementforschung IV Interdisciplinary Management Research IV*, 505.
17. Turning Technologies (n.d.) Workplace conflict resolution strategies and techniques using technology <https://www.turningtechnologies.com/news-and-events/tips/using-technology-to-resolve-employee-conflict/> (pristupljeno 19.8,2019)
18. Zikmann, R. V. (1992). Successful conflict management. *Construction conflict management and resolution*, 53.