

Sukobi u organizaciji

Jelenčić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:670398>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomska politika i regionalni razvitak

Ana Jelenčić

SUKOBI U ORGANIZACIJI

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomska politika i regionalni razvitak

Ana Jelenčić

SUKOBI U ORGANIZACIJI

Završni rad

Kolegij: Osnove organizacije

JMBAG: 0010235256

e-mail: ajelencic@efos.hr

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Undergraduate Studies Economic policy and regional development

Ana Jelenčić


CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

Finalpaper

Osijek, 2024.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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/studentice: Ana Jelenčić

JMBAG: 0010235256

OIB: 99818669529

e-mail za kontakt: ana.jelencic5@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomska politika i regionalni razvitak

Naslov rada: Sukobi u organizaciji

Mentor/mentorica rada: doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 22. srpnja 2024. godine

Potpis Ana Jelenčić

Sukobi u organizaciji

SAŽETAK

Sukobi su svakodnevna i uobičajena pojava, kako u privatnom, tako i u poslovnom svijetu. Pokretači sukoba najčešće su nedostatak sredstava, međuovisnost, različitost i promjena ciljeva, razlike u percepcijama i vrijednostima između pojedinaca i skupina, osobni stil, slaba komunikacija i slično. Sukobi mogu biti vrlo korisni jer mogu izazvati promjene, nove ideje i poboljšanja u organizaciji. Sukobi se pojavljuju u svim organizacijama i oni su neizbježni. Od nastanka organizacije pa do danas, mijenjali su se pristupi i gledanja na sukobe. Sukobi sami po sebi nisu ni dobri ni loši, već posljedice na organizaciju mogu imati dobar ili loš utjecaj. Svaki sukob ima svoje uzroke koje je potrebno prepoznati kako bi se mogao istinski riješiti te kako se ne bi ponovio. Svaki menadžer trebao bi imati razvijene vještine za rješavanje sukoba. On svojim posredstvom navodi sukobljene zaposlenike ili grupe da pronađu zadovoljavajuće rješenje za obje strane. Za uspješno upravljanje sukobima važno je poznavati tehnike upravljanja sukobima kao što su izbjegavanje, natjecanje, surađivanje i slično. Način na koji će se pristupiti rješavanju situacije ovisi o vrsti sukoba, karakteru pojedinaca koji se nalaze u sukobu, ali i procedurama koje organizacija koristi za rješavanje takvih situacija. Sukobi nisu nešto čega se treba pribojavati ili izbjegavati, oni su normalna pojava u svakoj organizaciji te ih treba prihvatiti i naučiti se nositi s njima tako da ne utječu negativno na pojedince i odnose u organizaciji.

Ključne riječi: posljedice sukoba, sukob, upravljanje sukobom, uzroci sukoba

Conflicts in the organization

ABSTRACT

Conflicts are a regular occurrence in both the private and business worlds. Lack of resources, interdependence, diversity and change of goals, differences in perceptions and values between individuals and groups, personal style, and poor communication are the most common causes of conflicts. Conflicts can be advantageous because they can lead to changes, new ideas, and improvements in the organization. Conflicts are a natural occurrence in all organizations. From the creation of the organization until today, approaches and views on conflicts have changed. Conflicts are not necessarily bad, but they can have a positive or negative impact on the organization. To truly resolve any conflict and prevent it from happening again, it is necessary to recognize its own causes. It is important for every manager to have developed conflict resolution skills. He leads conflicting employees or groups through mediation to find a satisfactory solution for both parties. Understanding conflict management techniques like avoidance, competition, cooperation, etc. is crucial for successful conflict management. Depending on the type of conflict, the personalities of the parties involved, and the processes the organization utilizes to address it, there are several approaches to solving the problem. Conflicts are not to be feared or avoided; rather, they should be acknowledged and dealt with so that they do not negatively impact people and relationships within the business. Conflicts are a natural occurrence in every organization and should be taught to cope with.

Keywords: causes of conflict, conflict, conflict management, consequences of conflict

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Metodologija	3
2.1. Predmet istraživanja	3
2.2. Metode istraživanja	3
2.3. Struktura rada	3
3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	5
3.1. Pojam sukoba	5
3.2. Struktura sukoba	8
3.3. Oblici sukoba u organizaciji	10
3.4. Faze i proces sukoba.....	14
3.5. Uzroci sukoba u organizaciji	15
3.6. Upravljanje sukobima u organizaciji	19
3.7. Metode za rješavanje sukoba.....	20
3.7.1. Direktne metode	20
3.7.2. Indirektne metode.....	23
3.8. Menadžersko rješavanje sukoba	24
4. Rasprava	27
5. Zaključak	29
Literatura	31
Popis grafikona	33
Popis tablica	33

1. Uvod

U ovom radu obrađena je tematika sukoba u organizaciji. Svaka se organizacija svakodnevno susreće sa sukobima. Sukobi se ne mogu izbjeći, ali ih je moguće kontrolirati na način da ih na vrijeme menadžment organizacije prepozna. Potrebno je kontinuirano pratiti organizacijske signale koji upućuju na njihovo postojanje.

Kada menadžment organizacije ne reagira, to može dovesti do situacije da sam sukob upravlja organizacijom. Jedna od važnijih determinanti produktivnosti, učinkovitosti i uspješnosti te konačno zadovoljstva poslom je i sukob kao nezavisna varijabla organizacijskog ponašanja.

Upravljanje sukobima igra vrlo važnu ulogu na radnom mjestu kako bi se spriječili sukobi i kako bi se zaposlenici koncentrirali na svoj posao. Vođe timova moraju osigurati da su uloge i odgovornosti svakog zaposlenika jasno prenesene na njih. Ugodna radna atmosfera motivirat će zaposlenika na rad te smanjiti mogućnost pojave sukoba. Pojedinac mora uživati u svom radu, inače nikad ne bi mogao dati sve od sebe.

U organizacijama s velikim brojem ljudi, neizbježna je pojava nesuglasica. U radu će biti pojašnjen pojam sukoba, koje su njegove vrste, navedeni su i pojašnjeni najčešći uzroci nastanka sukoba, posljedice koje sukob ostavlja na organizaciju, faze nastanka sukoba te različite metode upravljanja sukobima.

Svaki pojedinac u timu iznosi svoje vlastite perspektive i iskustva, što donosi raznolikost i doprinosi kreativnosti i inovativnim idejama. Svaki član tima ima priliku da doprinese timskom radu na jedinstven način. S obzirom na različitost mišljenja i ideja unutar tima, normalno je da ostali članovi imaju vlastite prijedloge i mišljenja s kojima se ne slaže cijeli tim. Borba između različitih mišljenja, stavova, želja može se smatrati sukobom. Potrebno je razmotriti posljedice sukoba, uzrok sukoba te nositelje. Suvremeni pristup smatra da sukobe treba prihvatiti te da on može biti vrlo učinkovit za organizaciju.

Kada sukobi ne bi postojali, svi u organizaciji bi se pokušali uskladiti i prisiliti na jednake želje, što je nemoguće i neprihvatljivo jer svaka osoba ima svoje osobne želje i razmišljanja. Za rješavanje konfliktnih situacija važno je postaviti zajedničke ciljeve i pronaći strategije za njihovo ostvarivanje. Menadžer ima ključnu ulogu u otkrivanju i upravljanju sukobima, stoga je vrlo važno da aktivno komunicira s članovima tima kako bi saznao postoje li sukobi te da ih

pravodobno primijeti i pokuša riješiti na najbolji mogući način. O menadžeru ovisi hoće li sukob biti pretvoren u pozitivnu ili negativnu situaciju. On bi trebao imati razvijene vještine upravljanja sukobima te biti sposoban prepoznati znakove sukoba i provesti odgovarajuće korake za njegovo rješavanje.

2. Metodologija

U ovom poglavlju navedeni su predmet istraživanja, metode istraživanja, izvori istraživanja te struktura rada.

2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada su sukobi u organizaciji. Objašnjen je sam pojam sukoba, objašnjene su vrste sukoba i njihova podjela prema različitim autorima, navedeni su i pojašnjeni najčešći uzroci nastanka sukoba, posljedice koje sukob ostavlja na organizaciju, faze nastanka sukoba te različite metode za rješavanje sukoba.

2.2. Metode istraživanja

Informacije potrebne za pisanje ovog završnog rada prikupljene iz knjiga, stručne literature te interneta. U radu su korištene metoda analize, deskripcije, sinteze te metoda generalizacije. Kako bi se došlo do zaključka raščlanjivanjem složenijih pojmova na jednostavnije cjeline korištena je metoda analize. Metodom sinteze ujedinjena su mišljenja i stavovi različitih autora. Metodom deskripcije opisane su važne činjenice za bolje razumijevanje ovog rada. I u konačnici, korištene su metoda generalizacije i metoda sinteze koja spaja sve dijelove u jednu cjelinu.

2.3. Struktura rada

Ovaj završni rad sastoji se od međusobno povezanih dijelova: uvoda, metodologije te teorijske podloge i prethodnih istraživanja, koja uključuje: pojam sukoba, strukturu sukoba, oblike sukoba u organizaciji, uzroke sukoba u organizaciji, upravljanje sukobima, metode za rješavanje sukoba koje se dijele na direktne i indirektna te menadžersko rješavanje sukoba. U radu je detaljno opisan sam pojam sukoba, njegove vrste koje se razvrstavaju prema nekoliko kriterija. Objašnjeni su mogući uzroci nastanka sukoba, zatim posljedice sukoba koje mogu biti pozitivne i negativne, ovisno kako se postavi prema sukobu. U idućem dijelu fokus je na rješavanju sukoba te mogućim metodama rješavanja od kojih su izdvojene direktne i indirektna metode te detaljno pojašnjene.

Uspješan menadžer mora posjedovati određene vještine upravljanja sukobima te mora znati kako ih spriječiti, što je opisano u idućem dijelu. Na kraju samog rada nalazi se zaključak, odnosno osvrt na cjelokupan rad te popis korištene literature u izradi rada.

3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

3.1. Pojam sukoba

Sukob je složen fenomen koji se može promatrati iz različitih perspektiva, uključujući psihološku, sociološku, političku i organizacijsku (Deutsch, Coleman, 2000). U osnovi, sukob se može definirati kao proces u kojem dvije ili više strana imaju različite interese, vrijednosti ili ciljeve koji su međusobno nespojivi ili suprotstavljeni. Sukobi mogu nastati iz različitih razloga, kao što su nedostatak resursa, ideološke razlike, nepovjerenje ili povijesne tenzije (Fisher i dr., 2011).

Upravljanje sukobima u organizacijskom kontekstu važno je za održavanje produktivnosti, zadovoljstva zaposlenika i dugoročnog uspjeha organizacije. Organizacije mogu primjenjivati različite tehnike za upravljanje sukobima, uključujući pregovaranje, medijaciju, arbitražu ili suradničko rješavanje problema (Rahim, 2011). Rahim (2011) naglašava važnost razvijanja učinkovitih strategija za upravljanje sukobima kako bi se postigao pozitivan radni okoliš.

U međunarodnom kontekstu, sukobi mogu imati ozbiljne posljedice, uključujući ratove, humanitarne krize i trajne političke nestabilnosti. Međunarodne organizacije i diplomacija često igraju ključnu ulogu u sprječavanju i rješavanju međunarodnih sukoba kroz dijalog, pregovaranje i mirovne operacije (Rahim, 2011).

Pojava sukoba u organizacijama može biti povezana s nekoliko ključnih čimbenika. Thomas (1992) navodi da su struktura organizacije, stil upravljanja i organizacijska kultura važni čimbenici koji utječu na pojavu i eskalaciju sukoba. Primjerice, hijerarhijske strukture s jasnim linijama autoriteta mogu smanjiti pojavu sukoba kroz jasne kanale komunikacije i definirane uloge, dok ravne strukture mogu povećati rizik od sukoba zbog preklapanja odgovornosti (Thomas, 1992).

Upravljanje sukobima u organizacijama zahtijeva učinkovite strategije koje se mogu prilagoditi specifičnim situacijama. Rahim (2011) ističe pet osnovnih stilova upravljanja sukobima: konkurencija, suradnja, kompromis, izbjegavanje i prilagodba. Svaki od ovih stilova može biti primjeren u različitim situacijama, ovisno o prirodi sukoba i željenim ishodima. Na primjer, suradnja može biti najprikladnija kada su ciljevi obje strane važni i traži se win-win rješenje, dok

je izbjegavanje prikladno kada je sukob trivijalan ili kada su emocije visokog intenziteta i potrebno je smirivanje situacije (Rahim, 2011).

Katz i Kahn (1978) naglašavaju važnost razumijevanja funkcionalnih i disfunkcionalnih aspekata sukoba u organizacijama. Funkcionalni sukobi mogu potaknuti kreativnost i inovacije, dok disfunkcionalni sukobi mogu narušiti radnu atmosferu i produktivnost. Funkcionalni sukobi potiču kritičko razmišljanje i potiču timove da traže bolja rješenja, dok disfunkcionalni sukobi mogu dovesti do nepovjerenja, smanjenja moralne motivacije i povećanja stresa među zaposlenicima (Katz i Kahn, 1978).

Prema De Dreuu i Gelfandu (2008), kulturne razlike unutar organizacija također mogu biti izvor sukoba. Različite kulturne pozadine zaposlenika mogu dovesti do nesporazuma i neslaganja zbog različitih vrijednosti, normi i komunikacijskih stilova. Stoga, organizacije koje promiču kulturnu raznolikost i razvijaju interkulturalne komunikacijske vještine među zaposlenicima mogu bolje upravljati sukobima i stvoriti harmoničniju radnu atmosferu (De Dreu i Gelfand, 2008).

Sikavica i Novak (1993) naglašavaju nekoliko glavnih uzroka sukoba u organizacijama, uključujući neslaganja oko resursa, razlike u ciljevima i prioritetima, nesuglasice u vezi s ulogama i odgovornostima te međuljudske nesuglasice. Sukobi oko resursa često nastaju kada dva ili više odjela ili timova unutar organizacije zahtijevaju iste resurse, kao što su financije, oprema ili prostor. Razlike u ciljevima i prioritetima mogu se pojaviti kada različiti dijelovi organizacije imaju različite strategijske ciljeve ili kada postoji neslaganje oko načina postizanja tih ciljeva (Sikavica i Novak, 1993).

Osim toga, nesuglasice u vezi s ulogama i odgovornostima mogu dovesti do sukoba kada zaposlenici nisu sigurni u svoje zadatke ili kada se njihove uloge preklapaju. To može stvoriti nesigurnost i frustraciju, što može eskalirati u sukobe. Međuljudske nesuglasice, koje proizlaze iz osobnih razlika, stilova komunikacije ili nesporazuma, također mogu biti izvor sukoba unutar organizacija (Sikavica i Novak, 1993).

Sikavica i Novak (1993) također ističu važnost strategija upravljanja sukobima, uključujući pregovaranje, medijaciju i arbitražu. Pregovaranje je proces u kojem strane u sukobu izravno komuniciraju kako bi pronašle rješenje koje zadovoljava interese svih uključenih. Medijacija uključuje treću stranu koja pomaže stranama u sukobu da postignu sporazum, dok arbitraža

uključuje treću stranu koja donosi odluku koja je obvezujuća za sve strane (Sikavica i Novak, 1993).

Efektivno upravljanje sukobima zahtijeva razumijevanje dinamike sukoba i primjenu odgovarajućih strategija kako bi se postigao pozitivan ishod. Prema Sikavici i Novaku (1993), organizacije koje uspješno upravljaju sukobima mogu iskoristiti sukobe kao prilike za poboljšanje komunikacije, jačanje timskog rada i poticanje inovacija.

Sukobi u organizacijama mogu biti potaknuti različitim čimbenicima koji utječu na dinamiku i intenzitet sukoba. Prema Robbinsu i Judgeu (2013), postoji nekoliko ključnih čimbenika koji mogu potaknuti organizacijske sukobe:

- ograničeni resursi – sukobi često nastaju zbog natjecanja za ograničene resurse poput vremena, novca, opreme i osoblja. Kada resursi nisu dovoljno dostupni da zadovolje potrebe svih dijelova organizacije, dolazi do neslaganja i sukoba
- razlike u ciljevima – organizacije često imaju različite odjele s različitim ciljevima i prioritetima. Na primjer, odjel prodaje može biti usmjeren na povećanje prihoda, dok odjel proizvodnje može biti usmjeren na kontrolu troškova. Ove razlike mogu dovesti do sukoba kada se interesi tih odjela sukobe
- međuzavisnost zadataka – kada zadaci jednog odjela ili zaposlenika ovise o izvršavanju zadataka drugih odjela ili zaposlenika, neslaganja i nesporazumi mogu lako nastati. Ova međuzavisnost može povećati mogućnost sukoba, posebice ako postoji nejasnoća u vezi s odgovornostima i očekivanjima
- Razlike u vrednovanju i percepciji – osobe u organizaciji imaju različite vrijednosti, vjerovanja i percepcije, što može dovesti do nesuglasica. Na primjer, razlike u načinu na koji zaposlenici percipiraju pravednost i jednakost mogu uzrokovati sukobe
- Komunikacijski problemi – loša komunikacija ili nedostatak komunikacije često je izvor sukoba. Kada informacije nisu pravilno prenesene ili su iskrivljene, mogu nastati nesporazumi i napetosti. Jasna, otvorena i učinkovita komunikacija je ključna za prevenciju sukoba

- Osobne razlike – individualne razlike, kao što su osobnosti, stilovi rada i emocionalna inteligencija, također mogu utjecati na pojavu sukoba. Osobe s različitim osobnostima i stilovima rada mogu se sukobiti zbog različitih pristupa radu i međuljudskim odnosima.

Robbins i Judge (2013) naglašavaju da prepoznavanje ovih čimbenika i njihovo učinkovito upravljanje može pomoći u smanjenju negativnih učinaka sukoba i poticanju konstruktivnog rješavanja problema. Upravljanje sukobima uključuje razvijanje strategija koje omogućuju suradnju, poboljšanje komunikacije i promicanje razumijevanja među zaposlenicima (Robbins i Judge, 2013).

Postoji mnogo različitih definicija sukoba, no sve imaju zajednička tri elementa (Sikavica, 2011):

- za sukob su potrebne najmanje dvije strane,
- u sukobu mogu sudjelovati pojedinci ili skupine,
- suprotstavljeni su interesi sukobljenih strana.

Bez navedenih elemenata ne postoji sukob (Sikavica, 2011).

3.2. Struktura sukoba

Mitchell (1981) u svojoj analizi sukoba ističe da je sukob složen process koji se može raščlaniti na nekoliko ključnih komponenti: situaciju, ponašanje i motivacijske dispozicije. Ovi elementi zajedno čine strukturu sukoba i omogućuju dublje razumijevanje kako i zašto sukobi nastaju, kako se manifestiraju i koje motivacije stoje iza njih.

Situacija se odnosi na okolnosti ili uvjete koji dovode do sukoba. To uključuje fizičke, društvene, ekonomske i političke uvjete koji utječu na strane u sukobu. Situacija može uključivati (Mitchell, 1981):

- ograničene resurse – kada resursi poput novca, vremena ili prostora nisu dovoljni da zadovolje potrebe svih uključenih strana, vjerojatno je da će sukob nastati.
- strukturalne nejednakosti – društvene ili organizacijske strukture koje stvaraju ili održavaju nejednakosti među grupama mogu biti izvor sukoba.

- promjene u okruženju – promjene u vanjskom okruženju, poput ekonomske krize ili političkih promjena, mogu stvoriti nesigurnosti i napetosti koje dovode do sukoba.

Ponašanje se odnosi na akcije koje strane poduzimaju tijekom sukoba. To uključuje sve oblike verbalne i neverbalne komunikacije, kao i fizičke akcije koje se koriste za izražavanje neslaganja ili sukoba. Ponašanje može biti (Mitchell, 1981):

- agresivno – izravno suprotstavljanje i napad na drugu stranu, bilo verbalno ili fizički.
- pasivno – izbjegavanje sukoba ili povlačenje iz situacije bez pokušaja rješavanja problema.
- konstruktivno – aktivno traženje rješenja kroz dijalog, pregovaranje i suradnju.

Motivacijske dispozicije odnose se na unutarnje pokretače ili motivacije koje utječu na ponašanje pojedinaca ili grupa u sukobu. Ove motivacije mogu biti (Mitchell, 1981):

- osobni interesi – individualne potrebe i želje koje osoba nastoji ostvariti kroz sukob.
- kolektivni interesi – interesi grupe ili organizacije kojoj pojedinac pripada.
- ideološki ili vrijednosni interesi – duboko ukorijenjena uvjerenja i vrijednosti koje motiviraju ponašanje u sukobu.

Razumijevanje strukture sukoba prema Mitchellu (1981) omogućuje bolje upravljanje i rješavanje sukoba u organizacijama i društvu. Identificiranje situacijskih faktora može pomoći u prepoznavanju potencijalnih izvora sukoba prije nego što eskaliraju. Analiziranje ponašanja sudionika može pružiti uvid u dinamiku sukoba i pomoći u odabiru odgovarajućih strategija za intervenciju. Razumijevanje motivacijskih dispozicija može pomoći u razvoju rješenja koja zadovoljavaju osnovne potrebe i interese svih uključenih strana.

Robbins i Judge (2013) identificiraju nekoliko ključnih elemenata koji čine strukturu sukoba, to su: uzroci sukoba, kognitivna i emocionalna stanja, ponašanje te ishodi sukoba.

Prema Robbinsu i Judgeu (2013), sukobi u organizacijama obično proizlaze iz nekoliko potencijalnih uzroka:

- komunikacija – nesporazumi i nedostatak informacija mogu stvoriti sukobe. Loša komunikacija ili pogrešna interpretacija informacija često dovode do neslaganja.
- struktura – sukobi mogu nastati zbog organizacijske strukture, uključujući hijerarhiju, specijalizaciju poslova, autoritet i odgovornost. Strukturalne razlike i nejasno definirane uloge često rezultiraju sukobima.
- osobni čimbenici – individualne razlike, uključujući različite vrijednosti, stavove, emocije i osobnosti, mogu biti izvor sukoba.

Robbins i Judge (2013) ističu da sukobi uključuju kognitivne i emocionalne komponente. Kognitivna komponenta odnosi se na percepciju i interpretaciju situaciju koja izaziva sukob, dok emocionalna komponenta uključuje osjećaje koji prate sukob, poput ljutnje, frustracije ili straha.

3.3. Oblici sukoba u organizaciji

Sukobi u organizaciji mogu se manifestirati u različitim oblicima, a svaki oblik sukoba može imati različite uzroke, dinamiku i posljedice. Prema Robbinsu i Judgeu (2013), sukobi su organizaciji mogu se klasificirati u nekoliko glavnih kategorija: intrapersonalni sukobi, interpersonalni sukobi, intragrupni sukobi, intergrupni sukobi, strukturni sukobi te sukobi zbog raspodjele resursa.

Intrapersonalni sukobi javljaju se unutar pojedinca i uključuju unutarnje napetosti i nesigurnosti. Ovi sukobi često proizlaze iz konflikta između različitih uloga, ciljeva ili očekivanja koje osoba ima prema sebi. Na primjer, zaposlenik može imati sukob između svojih profesionalnih ambicija i osobnog života (Robbins i Judge, 2013).

Interpersonalni sukobi javljaju se između dva ili više pojedinaca. Ovi sukobi često proizlaze iz osobnih razlika, stilova rada, komunikacijskih problema ili sukoba interesa. Interpersonalni sukobi mogu biti konstruktivni ako vode do boljeg razumijevanja i suradnje, ali mogu biti i destruktivni ako eskaliraju i narušavaju odnose (Robbins i Judge, 2013).

Intragrupni sukobi javljaju se unutar jedne radne grupe ili tima. Ovi sukobi mogu biti rezultat različitih mišljenja, stilova rada, ciljeva ili raspodjele resursa unutar grupe. Intragrupni sukobi

mogu poboljšati kreativnost i donošenje odluka ako se njima pravilno upravlja, ali mogu i smanjiti koheziju i učinkovitost tima ako eskaliraju (Robbins i Judge, 2013).

Intergrupni sukobi javljaju se između različitih grupa ili odjela unutar organizacije. Ovi sukobi često proizlaze iz konkurencije za resurse, različitih ciljeva ili percepcije nepravdnosti. Intergrupni sukobi mogu dovesti do povećane inovacije i boljeg rješavanja problema ako se njima pravilno upravlja, ali mogu rezultirati fragmentacijom i smanjenjem ukupne učinkovitosti organizacije (Robbins i Judge, 2013).

Strukturni sukobi proizlaze iz organizacijske strukture i uključuju sukobe koji nastaju zbog hijerarhije, podjele odgovornosti, autoriteta i različitih funkcija unutar organizacije. Ovi sukobi često proizlaze iz nejasnih linija odgovornosti, preklapanja uloga ili sukoba interesa između različitih odjela (Robbins i Judge, 2013).

Sukobi zbog raspodjele resursa javljaju se kada različiti odjeli ili pojedinci unutar organizacije žele iste resurse, poput budžeta, opreme ili radne snage. Sukobi zbog raspodjele resursa često su rezultat percepcije nejednakosti ili nepravdnosti u raspodjeli ograničenih resursa (Robbins i Judge, 2013).

Sukobi u poslovnom okruženju mogu poslužiti kao koristan temelj za unapređenje poslovnih rezultata i poticanje organizacijskog rasta. Ako se sukobi pravovremeno prepoznaju i učinkovito se njima upravlja, mogu rezultirati pozitivnim ishodima kao što su povećanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća, uvođenje promjena za poboljšanje kvalitete rada te smanjenja napetosti među zaposlenicima (Robbins i Judge, 2013).

Prema Žugaju i dr. (2004) sukobi u organizaciji mogu se podijeliti na tri osnovne vrste:

1. intrapersonalni (unutarnji) sukob,
2. interpersonalni (međuljudski) sukob i
3. intergrupni (međugrupni) sukob.

Intrapersonalni sukobi definiraju se kao unutarnji sukobi koji se odvijaju u jednoj osobi. To su sukobi koji mogu uključivati moralne dileme, sukobe između profesionalnih ciljeva i osobnih vrijednosti te sukob između različitih uloga koje pojedinac ima. Ovi sukobi često proizlaze iz situacija gdje postoji nesklad između onoga što se očekuje od pojedinca i njegovih unutarnjih uvjerenja (Žugaj i dr., 2004).

Primjeri intrapersonalnih sukoba uključuju (Žugaj i dr., 2004):

- moralne dileme – kada zaposlenik mora birati između obavljanja zadatka koji je u suprotnosti s njegovim moralnim uvjerenjima i poslušnosti prema nadređenom. Na primjer, zaposlenik u financijama može doživjeti sukob kada se od njega traži da podrži investiciju koju smatra neetičnom.
- konflikt uloga – kada pojedinac mora uskladiti različite uloge koje ima, što može dovesti do sukoba. Na primjer, menadžer može doživjeti intrapersonalni sukob kada mora balansirati između zahtjeva posla i obiteljskih obveza.
- konflikt između profesionalnih ciljeva i osobnih vrijednosti – kada pojedinac mora birati između napredovanja u karijeri i ostajanja vjernim svojim osobnim vrijednostima.

Rješavanje intrapersonalnih sukoba zahtijeva osobnu refleksiju i jasnu komunikaciju. Organizacije mogu pružiti podršku zaposlenicima kroz različite metode (Žugaj i dr., 2004):

- savjetovanje i *coaching* – osiguranje pristupa profesionalnim savjetnicima ili *coach-evima* koji mogu pomoći zaposlenicima u razjašnjavanju njihovih ciljeva i vrijednosti.
- obuka i razvoj – pružanje treninga koji pomažu zaposlenicima razviti vještine upravljanja stresom i konfliktima.
- Fleksibilnost u radu – omogućavanje fleksibilnih radnih uvjeta koji pomažu zaposlenicima bolje balansirati između profesionalnih i osobnih obveza.

Intrapersonalni sukobi su složeni i često zahtijevaju pažljivo upravljanje kako bi se minimizirali negativni učinci na pojedinca i organizaciju. Kroz adekvatnu podršku i razumijevanje, organizacije mogu pomoći zaposlenicima prevladati ove sukobe i poboljšati njihov ukupni radni učinak i zadovoljstvo (Žugaj i dr., 2004).

Prema Žugaju i dr. (2004), interpersonalni sukobi su oni koji se javljaju između pojedinaca unutar organizacije. Ovi sukobi mogu nastati iz različitih razloga, uključujući razlike u osobnostima, vrijednostima, stavovima te zbog različitih interesa ili nesporazuma.

Primjeri interpersonalnih sukoba uključuju (Žugaj i dr., 2004):

- razlike u osobnostima – nesuglasice koje nastaju zbog različitih karaktera i ponašanja zaposlenika. Na primjer, sukob može nastati između ekstrovertnog zaposlenika koji preferira timski rad i introvertnog zaposlenika koji preferira samostalni rad u tišini.
- sukob zbog različitih vrijednosti i stavova – kada zaposlenici imaju različite etičke standard ili mišljenja o određenim pitanjima. Na primjer, sukob može nastati između zaposlenika koji se zalaže za inovativne pristupe i onog koji preferira tradicionalne metode rada.
- nesporazumi i komunikacijske barijere – loša komunikacija ili nesporazumi mogu dovesti do sukoba. Na primjer, sukob može nastati kada jedan zaposlenik pogrešno interpretira upute ili komentare drugog zaposlenika.
- različiti interesi i ciljevi – sukobi mogu nastati kada zaposlenici imaju različite ciljeve ili interese koji se međusobno sukobljavaju. Na primjer, sukob može nastati između odjela prodaje koji želi povećati prodaju i odjela financija koji želi smanjiti troškove.

Upravljanje interpersonalnim sukobima zahtijeva učinkovitu komunikaciju i rješavanje problema. Organizacije mogu pružiti podršku zaposlenicima kroz različite metode (Žugaj i dr., 2004):

- Medijacija i rješavanje sukoba – korištenje medijatora ili stručnjaka za rješavanje sukoba kako bi se pomoglo zaposlenicima da pronađu zajednički jezik.
- Trening komunikacijskih vještina – pružanje treninga zaposlenicima kako bi poboljšali svoje komunikacijske vještine i smanjili nesporazume.
- Jasna definicija uloga i odgovornosti – osiguravanje da su uloge i odgovornosti jasno definirane kako bi se smanjili sukobi zbog nejasnoća.

Intergrupni sukobi prema Žugaju i dr. (2004) predstavljaju kompleksne dinamike konflikata između različitih grupa u društvu. Ovi sukobi su često rezultat dubljih socijalnih procesa poput socijalne kategorizacije, stereotipa, predrasuda i diskriminacije.

Socijalna diskriminacija podrazumijeva tendenciju ljudi da sebe i druge grupiraju u određene kategorije na osnovu zajedničkih karakteristika poput etničke pripadnosti, nacionalnosti, religije ili političkih uvjerenja. Ovakva kategorizacija može dovesti do stvaranja “mi” i “oni” grupa, što potencijalno stvara osnovu za intergrupne sukobe (Žugaj i dr., 2004).

Stereotipi su generalizirane predodžbe ili uvjerenja o članovima određene grupe, dok predrasude predstavljaju negativna osjećanja prema članovima druge grupe. Ova stereotipizacija i predrasude mogu pojačati intergrupne sukobe potičući osjećaje neprijateljstva (Žugaj i dr., 2004).

Diskriminacija, kao rezultat predrasuda, predstavlja nepravedno ili nejednako postupanje prema članovima druge grupe. Ovakvo ponašanje dodatno produbljuje jaz između grupa i može izazvati ili pojačati intergrupne sukobe (Žugaj i dr., 2004).

Intergrupni sukobi nisu nužno nasilni, oni se mogu manifestirati i kroz verbalne ili pasivne agresije, kao i kroz diskriminacijske prakse. Razumijevanje uzroka i dinamike intergrupnih sukoba ključno je za razvoj strategija za njihovo prevladavanje i rješavanje (Žugaj i dr., 2004).

3.4. Faze i proces sukoba

Sukobi su često prisutni u organizacijama zbog različitih elemenata kao što su razlike u stavovima, vrijednostima, ciljevima, interesima, ograničenim resursima i slično. Prema istraživanju Herseyja i Blancharda (2020), važno je dublje razumijevanje faza i procesa kroz koje sukobi prolaze radi njihovog uspješnog upravljanja i rješavanja.

Njihov model sukoba podijeljen je u nekoliko faza koje pomažu u identifikaciji i analizi sukoba od početnog neslaganja do konačnog rješenja. Prva faza, poznata kao latentni sukob, označava prisutnost potencijalnog sukoba koji nije još otvoreno izražen. Ovo stanje može biti uzrokovano raznim faktorima, uključujući skrivena neslaganja i neusklađenosti unutar organizacije (Hersey i Blanchard, 2020).

Sukob prelazi u fazu percipiranog sukoba te sudionici postaju svjesni neslaganja i konfliktnih interesa. Ova faza je kritična jer svijest o sukobu često vodi do emocionalnih reakcija koje mogu pogoršati situaciju. U fazi osjećajnog sukoba sudionici doživljavaju emocionalne reakcije kao što su frustracija, anksioznost ili ljutnja, što dodatno otežava rješavanje sukoba i može eskalirati napetosti (Hersey i Blanchard, 2020).

Manifestacija sukoba nastupa kada se sukob otvoreno ispolji kroz verbalne rasprave, nesuglasice ili čak fizičke konfrontacije. U ovoj fazi, sukob postaje jasno uočljiv i zahtijeva aktivnu intervenciju kako bi se spriječila eskalacija i pronašlo rješenje koje zadovoljava sve uključene strane (Hersey i Blanchard, 2020).

Razrješenje sukoba obuhvaća različite strategije i metode kao što su pregovaranje, medijacija ili kompromis, s ciljem postizanja održivog rješenja. Posljednja faza, poznata kao faza posljedica, uključuje evaluaciju utjecaja sukoba na organizaciju, međuljudske odnose i radnu klimu. Pozitivne posljedice mogu uključivati poboljšanje komunikacije i jačanje timskog duha, dok negativne posljedice mogu dovesti do trajnih tenzija i smanjene produktivnosti (Hersey i Blanchard, 2020).

„Konfliktni se proces može sastojati od ovih faza (Sikavica, Novak, 1993):

- od spoznaje jedne strane A da postoji sukob između nje i neke druge strane B,
- strana A odlučuje da je problematika sukoba za nju toliko važna da ona opravdava konfrontaciju sa stranom B,
- za razrješavanje sukoba strana A bira između modela suradnje i modela kompromisa i o tome obavještava stranu B,
- strane u sukobu moraju precizno ustanoviti njegov uzrok,
- kad se ustanovi uzrok sukoba, strane u sukobu nastoje smanjiti ili posve ukloniti uzroke sukoba,
- poslije rješavanja sukoba, sukobljene bi strane morale definirati redovite provjere u budućnosti kako bi se osiguralo poštivanje dogovorenog i uklonila mogućnost eventualne pojave novih sukoba.“

3.5. Uzroci sukoba u organizaciji

Sukobi unutar organizacija su česta pojava koja može imati različite uzroke. Prema Robbinsu (2019) sukobi se javljaju zbog niza čimbenika koji uključuju osobne razlike, ograničene resurse, nejasne granice odgovornosti, međusobnu ovisnost zadataka, različite ciljeve i prioritete te komunikacijske probleme.

Jedan od osnovnih uzroka sukoba u organizacijama su osobne razlike među zaposlenicima. Svaka osoba ima jedinstvene vrijednosti, stavove, iskustva i osobnost, što može dovesti do neslaganja i sukoba. Ove razlike postaju izraženije kada zaposlenici moraju raditi zajedno i donositi zajedničke odluke (Robbins, 2019).

Sukobi često nastaju zbog borbe za ograničene resurse kao što su vrijeme, novac, prostor ili oprema. Kada zaposlenici ili odjeli unutar organizacije moraju dijeliti ograničene resurse, može doći do sukoba zbog konkurencije i percepcije nepravedne raspodjele (Robbins, 2019).

Nejasno definirane odgovornosti i uloge također mogu biti uzrok sukoba. Kada zaposlenici nisu sigurni tko je odgovoran za određene zadatke ili odluke, može doći do preklapanja odgovornosti i sukoba oko autoriteta i kontrole (Robbins, 2019).

U mnogim organizacijama radni zadaci su međusobno ovisni, što znači da uspjeh jednog zaposlenika ili tima ovisi o radu drugih. Ako jedna strana ne ispuni svoje zadatke na vrijeme ili u skladu s očekivanjima, može doći do sukoba zbog narušavanja tijeka rada i postizanja ciljeva (Robbins, 2019).

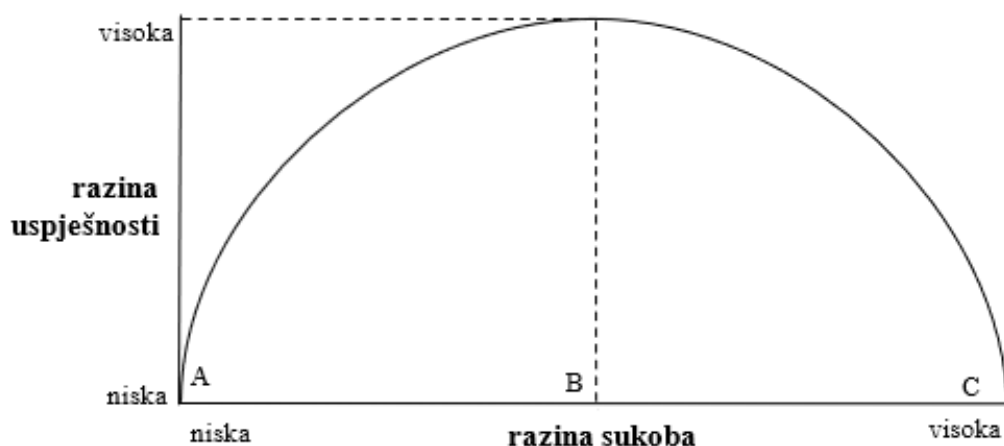
Različiti ciljevi i prioriteti među odjelima ili timovima unutar organizacije mogu dovesti do sukoba. Na primjer, odjel prodaje može biti usmjeren na povećanje prodaje i prihoda, dok odjel proizvodnje može biti usmjeren na kontrolu troškova i efikasnost. Ove razlike u ciljevima mogu stvoriti napetosti i sukobe (Robbins, 2019).

Nedostatak jasne i učinkovite komunikacije je jedan od najčešćih uzroka sukoba. Nejasno poruke, nedostatak informacija ili pogrešno interpretirane informacije mogu dovesti do nesporazuma i sukoba među zaposlenicima (Robbins, 2019).

Prema Brajši (1993) uzroci sukoba u organizaciji najčešće uključuju:

1. razlike u uvjerenjima i njihovo pogrešno tumačenje,
2. frustracije i neusklađene vrijednosti,
3. stavovi koji izazivaju sukobe i emocionalni stres,
4. sklonost prema konfliktima i agresivno ponašanje.

Obzirom na različita stajališta o sukobima, Sikavica (2011) navodi kako se njegove posljedice razlikuju ovisno o intenzitetu i razini sukoba, kao što prikazuju grafikon 1. i tablica 1.



Grafikon 1. Odnos između razine sukoba i razine uspješnosti

Izvor: izrada autora prema Sikavici (2011)

Grafikon 1. ilustrira odnos između razine sukoba i uspješnosti unutar organizacije ili tima. U situaciji označenoj s A, razina sukoba je niska ili ne postoji, što rezultira niskom razinom uspješnosti organizacije ili skupine. U situaciji označenoj s B, sukob je optimalan i vodi do velike uspješnosti organizacije ili skupine jer je na željenoj razini. Međutim, širenje sukoba dovodi do situacije označene s C, u kojoj je razina sukoba najviša, a uspješnost organizacije najniža (Sikavica, 2011).

Tablica 1. Različite situacije između razine sukoba i razine uspješnosti

Situacija	A	B	C
razina sukoba	mala ili ga uopće nema	optimalna	visoka
vrsta sukoba	disfunkcionalni sukob	funkcionalni sukobi	disfunkcionalni sukob
unutarnja obilježja grupe	apatična, stagnira, ne reagira na promjene, nema novih ideja	sposobna za život, samokritična, inovativna	unosni razdor, kaotična i nekooperativna
razina uspješnosti	mala	velika	mala

Izvor: izrada autora prema Sikavici (2011)

Tablica 1. prikazuje dodatno objašnjenje prethodnog grafikona. Situacija A predstavlja disfunkcionalni sukob, gdje su grupa ili organizacija obilježene apatijom, stagnacijom, otporom na promjene i nedostatkom inovacija. Sukob u situaciji B je funkcionalan, što označava grupu ili organizaciju koja je sposobna za život, samokritična i inovativna, što rezultira visokim stupnjem uspješnosti. Situacija C prikazuje eskalaciju sukoba, što opet vodi do disfunkcionalnog sukoba. Unutarnje karakteristike grupe ili organizacije u ovoj situaciji uključuju razdor, kaotičnost i nedostatak suradnje, što dovodi do niske razine uspješnosti. Sukobi se kreću od niskih, preko optimalnih, do visokih razina. Važno je da menadžment organizacije održava optimalnu razinu sukoba kako bi postigao najveću razinu uspješnosti u poslu (Sikavica, 2011).

Prema Sikavici (2011) postoji složen odnos između razine sukoba i razine uspješnosti organizacije:

1. Niska razina sukoba – može imati pozitivan utjecaj na organizacijsku uspješnost. Sukobi na ovoj razini često potiču konstruktivnu raspravu i razmjenu ideja, što može dovesti do inovacija i poboljšanja procesa. Zdravi sukobi potiču zaposlenike da preispitaju postojeće prakse i traže nove, bolje načine rada. Ako je razina sukoba preniska, postoji rizik od stagnacije. Nedostatak sukoba može ukazivati na konformizam i nedostatak kritičkog mišljenja, što može spriječiti organizaciju u prepoznavanju i rješavanju problema.
2. Umjereni sukob – često se smatra optimalnom za organizacijsku uspješnost. Na ovoj razini sukobi su dovoljno izraženi da potiču kreativnost i inovaciju, ali nisu toliko intenzivni da bi uzrokovali destruktivne posljedice. Umjereni sukobi mogu poboljšati donošenje odluka jer prisiljavaju članove tima da pažljivo razmotre sve opcije i argumente. Sukobi na ovoj razini mogu poboljšati timsku dinamiku jer potiču otvorenu komunikaciju i suradnju među članovima tima. Ovo može dovesti do bolje koordinacije i efikasnosti u izvršenju zadataka.
3. Visoka razina sukoba – obično ima negativan utjecaj na organizacijsku uspješnost. Intenzivni i česti sukobi mogu stvoriti neprijateljsko radno okruženje, smanjiti moral zaposlenika i povećati razinu stresa. Ovo može dovesti do smanjenja produktivnosti, loše kvalitete rada i visokih stopa fluktuacije zaposlenika. Sukobi na ovoj razini često rezultiraju destruktivnim ponašanjem, poput sabotiranja rada kolega, opstrukcije u radu i

izbjegavanja suradnje. To može ozbiljno narušiti organizacijske ciljeve i strategije, te dugoročno ugroziti uspješnost organizacije.

3.6. Upravljanje sukobima u organizaciji

Razumijevanje i upravljanje sukobima unutar organizacije ključno je za održavanje produktivnosti i harmonije među zaposlenicima. Prema Robbinsu i Judgeu (2013) sukobi su neizbježan dio radnog okruženja te je ključno razumjeti njihove uzroke i dinamiku kako bi se uspješno riješili.

Schelling (2007) je razvio nekoliko strategija za upravljanje sukobima koje su primjenjive u organizacijama. On ističe pet ključnih strategija upravljanja sukobima:

- Dominacija – javlja se kada je kooperativnost izrazito niska, a upornost u zadovoljavanju osobnih interesa velika. Podrazumijeva korištenje moći i autoriteta za nametanje rješenja sukoba. Ovom strategijom sukob se rješava na način da se zadovolje potrebe jedne strane, a da se nanese šteta drugoj strani koja je uključena u sukob.
- Integracija – kooperativnost je visoka, kao i ustrajnost u zadovoljavanju vlastitih potreba, pa treba tražiti odgovarajuće rješenje za sve strane u sukobu.
- Kompromis – razumijevanje potreba i dobra volja obje strane je ključno za pronalaženje kompromisnog rješenja. Kompromis podrazumijeva da svaka strana ima određene zahtjeve koji su važni za njih, pa su obje strane spremne odreći se nekih stvari kako bi se postigao zajednički dogovor.
- Izbjegavanje – javlja se kada jedna ili obje strane odluče jednostavno odustati od sukoba i ignorirati ga. Ukoliko sukob nije moguće izbjeći, preporučuje se da sudionici ponovno razmotre svoja stajališta koja su dovela do sukoba i pokušaju ih eventualno promijeniti
- Kooperativnost – spremnost na suradnju je izrazito visoka, a sukob se rješava stavljanjem interesa druge strane ispred vlastitih. Ovakav način upravljanja sukobom obično zahtjeva otvorenu i iskrenu razmjenu stavova i ideja, te aktivno slušanje i razumijevanje stajališta svih strana.

Uspjeh organizacije ovisi o sposobnosti prepoznavanja sukoba i samom načinu upravljanja sukobima. Upravljanje sukobima podrazumijeva integraciju svih čimbenika koji mogu doprinijeti

njihovom rješavanju ili sprječavanju (Robbins i Judge, 2013). Ovi čimbenici obuhvaćaju poboljšanje komunikacije i prakticiranje discipline unutar organizacije, uzimajući u obzir životne faze uključenih strana. Postoji više pristupa upravljanju sukobima. Osim pet tipičnih pristupa i strategija upravljanja sukobima koje su u nastavku prikazane i objašnjene, važno je istaknuti da važnu ulogu ima i sama organizacija kao treća strana u sukobu (Robbins i Judge, 2013).

Organizacija često djeluje kao posrednik ili arbitar između sukobljenih strana. Menadžeri, kao treća strana unutar organizacije, moraju kontinuirano razvijati nove strategije i taktike za rješavanje sukoba koristeći svoje iskustvo. Sukobi predstavljaju posebno izazovan test za menadžerske interpersonalne vještine, zahtijevajući od menadžera da učinkovito primijene svoje znanje i sposobnosti u rješavanju ovih situacija (Robbins i Judge, 2013).

3.7. Metode za rješavanje sukoba

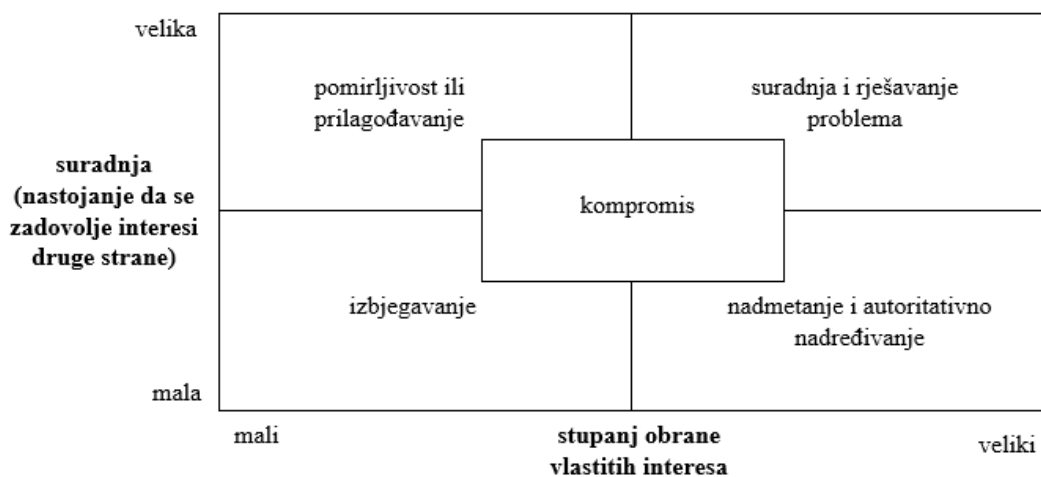
U svakoj organizaciji, bilo da je riječ o velikoj korporaciji ili manjem poduzeću, sukobi su neizbježni. Međutim, način na koji se upravlja tim sukobima može biti odlučujući faktor koji će odrediti uspjeh odnosno neuspjeh organizacije.

Uzelac i Bujišić (2014) ističu da aktivno slušanje predstavlja ključni preduvjet za uspješno rješavanje sukoba. To znači ne samo pasivno slušati sugovornika, već istinski razumjeti što govori, pokazivati zanimanje za njegove riječi, poticati ga da izrazi sve relevantno o situaciji, dati pravilan odgovor, pružiti podršku kod eventualnog uzbuđenja, pomoći mu da jasnije sagleda problem te graditi osnovu povjerenja (Uzelac i Bujišić, 2014).

Prema Robbinsu i Judgeu (2019), menadžeri mogu koristiti direktne i indirektne tehnike za rješavanje sukoba u organizaciji, no preporuča se prvo koristiti indirektne tehnike prije direktnih. Prije procesa rješavanja sukoba potrebno je odlučiti koji stil pregovaranja želimo, ovisno o željenom ishodu.

3.7.1. Direktne metode

Sikavica (2011) navodi nekoliko različitih metoda za upravljanje sukobima. U slučaju kada se sukob ne može riješiti indirektnim tehnikama, koriste se direktne tehnike.



Slika 1. Pet stilova rješavanja sukoba

Izvor: izrada autora prema Sikavici (2011)

Kako bi se pronašle odgovarajuće metode za upravljanje sukobima u određenoj situaciji, nužno je poznavati situaciju u kojoj je došlo do sukoba, kao i vrijeme u kojemu se sukob razvijao te raspoloživo vrijeme za rješavanje istog. Slika 1 prikazuje pet stilova rješavanja sukoba, to su izbjegavanje, nadmetanje, surađivanje, prilagodba i kompromis (Sikavica, 2011).

1. Izbjegavanje – sukobi su česti u ljudskim interakcijama, a ukoliko je to moguće, najbolje ih je izbjeći. Sudionici sukoba često izbjegavaju jedni druge, izbjegavaju razgovor o nastaloj situaciji i izbjegavaju priznati postojanje sukoba. Izbjegavanje se javlja kada jedna ili obje strane odluče jednostavno odustati od sukoba i ignorirati ga. Osobe izbjegavaju sukob iz razloga kao što su nezainteresiranost za ishod, ne osjećaju se ugodno upuštanjem u raspravu ili se osjećaju nepozvanima da se bave sukobom. Ukoliko sukob nije moguće izbjeći, preporučuje se da sudionici ponovno razmotre svoja stajališta koja su dovela do sukoba i pokušaju ih eventualno promijeniti. Ako ta strategija ne uspije, potrebno je pokušati utjecati na sudionike u sukobu da od njega odustanu. U rješavanju sukoba može pomoći neka treća, osoba s autoritetom koju obje strane poštuju. Važno je naglasiti da izbjegavanje sukoba nije uvijek najbolji način upravljanja sukobom. Ponekad

izbjegavanje sukoba može dovesti do još većeg sukoba u budućnosti ili do zastoja u napretku. Stoga je potrebno pronaći načine kako smanjiti ili eliminirati uzroke sukoba kako bi se problem trajno riješio (Rijavec i Miljković, 2002).

2. Nadmetanje – u ovom stilu rješavanja ne postoji kompromis i ljudi se bore za ono što žele i smatraju da zaslužuju. Sudionici se ponašaju na takav način da pokušavaju pobijediti protivnika i zadovoljiti svoje ciljeve, bez obzira na posljedice. Jedna strana se može ponašati agresivno i pokušava dominirati nad drugom stranom. Odluke se donose na temelju maksimizacije vlastitih koristi, čak i ako to rezultira štetom za drugu stranu. Ovakav pristup često dovodi do daljnjih sukoba, smanjenja motivacije zaposlenika i razočaranja. Kako bi se natjecanje koristilo kao strategija rješavanja, potrebno je imati na umu da ono može dovesti do nastanka novih problema, stoga ga treba koristiti samo u specifičnim situacijama (Rijavec i Miljković, 2002).
3. Suradivanje – predstavlja stil rješavanja sukoba koji teži zajedničkom cilju i rješavanju problema suradnjom svih strana u sukobu. Ovaj pristup još se naziva „dobitak – dobitak“ jer željeno rješenje treba zadovoljiti obje strane u sukobu. U situacijama kada se sukob dogodi, suradivanje se usredotočuje na postizanje zajedničkog cilja za sve strane, tako da se osjećaju uključenima u proces donošenja odluka i rješavanja problema. Ovakav način upravljanja sukobom obično zahtjeva otvorenu i iskrenu razmjenu stavova i ideja, te aktivno slušanje i razumijevanje stajališta svih strana. Suradivanje uključuje timski rad, a kako bi rješavanje sukoba rezultiralo uzajamno korisnim ishodom, obje strane naglašavaju potrebu za rješavanjem problema. To uključuje razumijevanje razlika, generiranje što više mogućih rješenja te odabir rješenja koje zadovoljava potrebe i interese obje strane. Kroz usklađivanje ovih elemenata, sudionici imaju mogućnost prevladati sukob na produktivan način (Rijavec i Miljković, 2002).
4. Prilagodba – koristi se u situacijama kada je jedna strana spremna zadovoljiti drugu, izbjeci sukobljavanje i održati harmoniju u odnosu. Za razliku od ostalih stilova upravljanja sukobom, prilagodba ne uključuje aktivno suprotstavljanje drugoj osobi ili agresivno ponašanje. Osoba koja koristi stil prilagodbe često to čini u samopožrtvovanju, prihvaća svaki negativni ishod i ne brine puno za vlastite interese. Iako ponekad ovakav stil može biti koristan, također može imati i negativne posljedice. Primjerice, stalno prilagođavanje drugima i nedostatak izražavanja svojih stajališta može dovesti do

dugotrajnog osjećaja nezadovoljstva i neispunjenosti. Također, osobe koje učestalo prilagođavaju svoje stavove i želje drugima mogu se često osjećati iskorišteno ili zanemareno od strane drugih osoba. Stoga je važno naučiti kako se prilagoditi drugima, ali istovremeno i izraziti svoje mišljenje i nastojati pronaći rješenje koje bi poticalo harmoniju i zadovoljstvo obje strane (Rijavec i Miljković, 2002).

5. Kompromis ili pregovaranje kao stil rješavanja sukoba pomaže u pronalaženju rješenja koje je prihvatljivo za obje strane sukoba u određenoj situaciji. Razumijevanje potreba i dobra volja obje strane je ključno za pronalaženje kompromisnog rješenja. Kompromis podrazumijeva da svaka strana ima određene zahtjeve koji su važni za njih, pa su obje strane spremne odreći se nekih stvari kako bi se postigao zajednički dogovor. Kompromis kao stil upravljanja sukobom može biti uspješan i koristan u mnogim situacijama, ali samo ako se koristi na pravi način i u ispravnom kontekstu. Kako bi se izbjegle negativne posljedice kompromisa, potrebno je da obje strane u sukobu budu otvorene, spremne na ustupke i pregovaranja i pronalazak rješenja koje bi doveli do dugoročnih, pozitivnih promjena (Rijavec i Miljković, 2002).

3.7.2. Indirektne metode

Zbog povezanosti osoba na radnom mjestu radi obavljanja određenih zadataka, sve je veća mogućnost nastanka sukoba.

Kako bi se smanjila ovisnost i kontakt između osoba ili grupa u sukobu, Rijavec i Miljković (2002) naglašavaju kako je najbolje primijeniti indirektne tehnike. Prilagodбом zadataka, u nekim slučajevima se može smanjiti koordinacija i osigurati da obje strane dobiju sve neophodno za obavljanje posla. Iako ovaj pristup smanjuje sukobe, on može dovesti i do dupliciranja određenih poslova, primjerice jedna strana može odraditi isti zadatak kao i druga strana, što može dovesti do lošije raspodjele resursa koji su potrebni za obavljanje posla (Rijavec i Miljković, 2002).

U nekim situacijama, menadžeri mogu smanjiti konflikt imenovanjem osobe za veze između pojedinaca ili grupa u sukobu. Ta osoba može djelovati kao posrednik i pomoći im da uspostave bolju suradnju i postignu zajednički cilj. Osoba za veze mora dobro poznavati zadatke, potrebe i norme svake grupe kako bi postigla uspješnu suradnju (Rijavec i Miljković, 2002).

Smanjenje kontakata između sukobljenih strana također može biti korisna metoda za rješavanje sukoba. Menadžer može premjestiti osobu u drugi odjel kako bi izbjegao potencijalni sukob te im osigurati drugačije radne uvjete i sredstva za rad (Rijavec i Miljković, 2002).

Kada se fokus prebaci na zajedničke ciljeve, sukobljene strane mogu usmjeriti svoju pažnju prema zajedničkom cilju, umjesto da se sukobljavaju oko manjih nesuglasica. Ako se sukobi u organizaciji i dalje konstantno ponavljaju, menadžer može razmisliti o reorganizaciji kako bi adekvatno riješili problem (Rijavec i Miljković, 2002).

3.8. Menadžersko rješavanje sukoba

“Menadžer je osoba koja obavlja funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, koordinacije i kontrole u organizaciji. Njegova je odgovornost osigurati da se resursi organizacije (ljudski, materijalni, financijski) učinkovito koriste kako bi se postigli postavljeni ciljevi” (Fayol, 1949). Menadžeri također imaju ključnu ulogu u motiviranju zaposlenika, rješavanju sukoba i prilagodbi promjenama u okruženju (Buble, 2006).

Menadžeri veliki dio svog vremena provode baveći se sukobima na random mjestu. Prema istraživanju The Myers-Briggs Company, menadžeri provode više od četiri sata tjedno, što je oko 10% njihovog radnog vremena, rješavajući sukobe (The Myers-Briggs Company, 2022). Prema istraživanju Thomasa i Schmidta (1976), menadžeri provode oko 20% svog vremena baveći se sukobima. Novija istraživanja pokazala su da se ovaj postotak s godinama povećao te da menadžeri provode između 25% i 40% svog vremena na rješavanje sukoba (Mediate, 2023). Ova razlika u postotku može se objasniti povećanjem složenosti radnih okruženja, većom raznolikošću radne snage i promjenama u radnim uvjetima (Thomas i Schmidt, 1976). Način na koji menadžeri pristupaju sukobima često ovisi o njihovom osobnom stilu vođenja. Razumijevanje osobnog stila vođenja ključno je za uspješno rješavanje sukoba, vođa treba znati analizirati situaciju i primijeniti specifične vodstvene tehnike kako bi zadovoljio potrebe situacije (Northouse, 2022).

Menadžersko rješavanje sukoba ključna je vještina potrebna za efikasno vođenje timova i organizacija. Važno je da menadžeri ne samo reagiraju na sukobe kad se pojave, već i da djeluju preventivno. To uključuje promicanje otvorene komunikacije, razumijevanja i povjerenja među

članovima kako bi se smanjila vjerojatnost sukoba. Prema teoriji organizacijskog ponašanja, razvijanje vještina aktivnog slušanja, empatije i sposobnosti postizanja kompromisa ključno je za uspješno rješavanje sukoba. Sposobnost menadžera da učinkovito rješava sukobe pomaže u održavanju harmoničnih odnosa unutar organizacije, ali i u jačanju timskog duha i poticanju inovacija. To doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije i zadovoljstvu zaposlenika, čineći menadžersko rješavanje sukoba ključnom komponentom modernog vođenja (Robbins i Judge, 2019).

Prepoznavanje sukoba u ranoj fazi omogućava menadžerima da poduzmu odgovarajuće korake kako bi ga suzbili prije nego što eskalira. To uključuje primjenu metoda kao što su medijacija, pregovori ili implementacija politika koje promiču suradnju i sprječavaju daljnje sukobe. Osim što smanjuje negativne utjecaje na radnu atmosferu i produktivnost, uspješno rješavanje sukoba može značajno unaprijediti međuljudske odnose unutar tima te ojačati organizacijsku kulturu (Robbins, 2019).

Rijavec i Miljković (2002) navode kako je sukobe moguće spriječiti na sljedeće načine:

- Fleksibilnom strukturom organizacije – odnosi se na organizacije koje potiču otvorenost i slobodu izražavanja svakog člana. U takvim organizacijama, svatko ima pravo izreći svoje stajalište i njegovo mišljenje se uvijek uzima u obzir. Fleksibilna struktura organizacije potiče suradnju, kreativnost i timski rad, stvarajući prostor za raznolikost ideja i perspektiva koje mogu doprinijeti uspjehu organizacije. Ovakav model organizacije često rezultira boljom prilagodljivošću promjenama u okolini i većom zadovoljstvu zaposlenika.
- Jasnim organizacijskim ciljevima – organizacijski ciljevi trebaju biti jasno definirani, svaki član tima treba poznavati svoj zadatak i doprinositi ostvarenju ciljeva organizacije. U slučaju loše strukturirane podjele poslova, često dolazi do sukoba zbog nedostatka jasne hijerarhije.
- Osobnost rukovoditelja – očekuje se da budu povjerljivi, otvoreni i lako pristupačni kako bi zaslužili poštovanje i povjerenje svojih zaposlenika. To su obično menadžeri s razvijenim komunikacijskim vještinama, motivacijom i nagrađivanjem zaposlenika za

njihove kvalitetno obavljene zadatke. Također su sposobni upravljati konfliktnim situacijama i izvući najbolje iz njih.

- Suradnička atmosfera – ugodna i opuštena radna atmosfera ima iznimno važan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu produktivnost. U takvom okruženju sukobi su rijetki, a ukoliko se i pojave, brzo se rješavaju bez negativnih posljedica.
- Procedura za rješavanje – zahtjeva ozbiljan pristup menadžera. Mora biti objektivan i pravedan, pažljivo saslušati zaposlenike i potruditi se razumjeti problem koji ih muči i ometa u obavljanju radnih zadataka. Na temelju toga donosi se odluka koja ima za cilj ukloniti problem, uz uvjet da se isti problem više neće pojaviti.
- Izbjegavanja zapošljavanja konfliktnih osoba – kako bi se izbjeglo zapošljavanje osoba sklonih sukobima, treba obratiti pažnju na skupine ljudi koji su po prirodi impulzivni te s nedostatkom kontrole. Bolje je izbjegavati zapošljavanje takvih osoba, jer bi njihovo ponašanje moglo uvesti nemir u organizaciju i među zaposlenike. Njihova prisutnost zapravo bi mogla uzrokovati više štete nego koristi, jer bi se puno vremena moralo potrošiti na rješavanje nepotrebnih sukoba s drugim članovima tima.
- Trening zaposlenih o upravljanju sukobima – obuka zaposlenika u rješavanju sukoba postaje važna u situacijama kada menadžeri zbog previše obaveza nemaju dovoljno vremena za suočavanje sa sukobima među podređenima. Ključno je naučiti zaposlenike kako sukobe rješavati putem konstruktivne komunikacije bez nasilnih metoda. Educiranjem zaposlenika smanjuje se vjerojatnost pojave sukoba, a ako se ipak dogode, mogu se rješavati interno među sukobljenim stranama.

4. Rasprava

Sukobi u organizaciji uobičajena su pojava s kojom se mnoge tvrtke i institucije susreću. Bez obzira na to koliko se trudili stvoriti harmonično okruženje za rad, neizbježno je da će se povremeno pojaviti nesuglasice među zaposlenicima, timovima ili čak između menadžmenta i radnika. Bez obzira na razlog, važno je prepoznati sukob i pravilno ga riješiti kako bi organizacija funkcionirala efikasno i produktivno. Oni se pojavljuju u svim vrstama organizacije, bilo da je riječ o malim timovima ili većim korporacijama. No, često se pojavljuje pitanje – kako se najbolje nositi sa sukobima i osigurati da oni pozitivno utječu na poslovno okruženje?

Prvi korak u upravljanju sukobima je prepoznati da sukobi postoje i da mogu imati negativan utjecaj na produktivnost i međuljudske odnose unutar organizacije. Mnogi sukobi proizilaze iz različitih stavova, vrijednosti ili ciljeva pojedinaca ili grupa unutar organizacije. Stoga je važno posvetiti se razumijevanju korijena sukoba kako bi se uspješno riješili. Također, bitno je poticati komunikaciju i otvorenost članova.

Otvorenost i transparentnost stvaraju siguran prostor u kojem se mogu slobodno izraziti različiti stavovi i mišljenja. Nakon prepoznavanja sukoba, važno je razumjeti njegove uzroke. U mnogim slučajevima, sukobi proizlaze iz nejasnoća u zadacima ili ulogama, pogrešnih očekivanja ili neusklađenih ciljeva. Svaka strana sukoba trebala bi biti u mogućnosti iznijeti svoje argumente i slušati objektivno mišljenje druge strane.

Uz to, važno je da poslodavac ili menadžment izrazi svoju podršku i potruži se pronaći učinkovita rješenja kako bi se uspješno riješili sukobi. Sljedeća strategija je promicanje timskog rada i suradnje. Podrška i timski duh imaju važnu ulogu u postizanju uspješnog rješavanja sukoba i jačanju organizacijske kulture. Sukobi se često javljaju kada se pojedinci ili timovi natječu za resurse ili priznanje unutar organizacije.

Stoga, promicanje kulture timskog rada može pomoći u smanjivanju konkurencije i poticati suradnju između zaposlenika. Ovo se može postići kroz timsku obuku, dijeljenje zajedničkih ciljeva i priznanja uspjeha tima. Sljedeća moguća strategija je angažiranje posrednika u rješavanju sukoba.

U nekim slučajevima, sukobi mogu postati prekomjerni ili zahtijevati objektivan vanjski pogled kako bi se pronašlo rješenje. Uključivanje nepristrane treće strane može pomoći u razumijevanju svih perspektiva i pronalaženju zajedničkog terena za rješavanje problema. Na kraju, važno je da organizacija prepozna važnost kontinuiranog praćenja i korigiranja svojih strategija za upravljanje sukobima.

Svaka organizacija ima jedinstvene izazove i dinamiku koja može zahtijevati prilagođavanje strategija. Redovita evaluacija i poboljšanje procesa upravljanja sukobima mogu pomoći u stvaranju zdravijeg i produktivnijeg radnog okruženja.

Sukobi su i dalje jedan od izazova s kojima se organizacije suočavaju, ali mogu se uspješno upravljati primjenom pravih strategija. Oni su neizbježni, ali mogu pozitivno utjecati na organizaciju te potaknuti rast i unaprjeđenje. Prepoznavanje sukoba, poticanje otvorene komunikacije, promicanje timskog rada i angažiranje posrednika mogu biti ključne strategije u upravljanju sukobima unutar organizacije. Važno je da organizacija kontinuirano analizira i poboljšava svoje procese kako bi se osiguralo zdravo i ugodno radno okruženje za sve zaposlenike.

5. Zaključak

Cilj ovog završnog rada bio je objasniti sukobe koji se javljaju unutar organizacija, kao i objasniti njihove vrste, različite uzroke, faze sukoba, posljedice koje ostavljaju na organizaciju te načine rješavanja istih. Upravljanje sukobima korisno je za pravilno funkcioniranje organizacija. U prošlosti su se sukobi smatrali isključivo negativnim i štetnim za organizaciju. Stoga su se često suzbijali ili izbjegavali, a naglasak je bio na održavanju mira i harmonije među zaposlenicima.

Međutim, suvremeni pristup fokusira se na ljudsko ponašanje i odnose, te je promijenjen način u razumijevanju sukoba. Organizaciju se počelo promatrati kao složen sustav međuljudskih odnosa u kojima su sukobi neizbježni. Shvaćanje da sukobi mogu biti prirodni i korisni za organizaciju postalo je sve važnije.

Uzroci sukoba su razni, a kao najčešći izdvojeni su nedostatak sredstava, razlike u percepcijama i vrijednostima, osobni stil, nedostatak komunikacije i slično. Vrsta sukoba, utjecaj sukoba na radno okruženje, vrijeme trajanja sukoba i način upravljanja sukoba faktori su koji mogu imati značajan utjecaj na ishod sukoba. Ovisno o tome kako se organizacija postavi prema sukobu, on može dovesti do različitih posljedica.

Sukobi mogu pozitivno utjecati na organizaciju te potaknuti kreativnost, poboljšati komunikaciju unutar organizacije, povećati motivaciju zaposlenika, potaknuti inovativna rješenja i slično. Međutim, sukobi mogu imati i negativan utjecaj na organizaciju. Smanjenje produktivnosti jedan je od mogućih negativnih učinaka, također, negativna radna atmosfera može se javiti kada se sukob pretvori u neprijateljstvo i netolerantan stav među zaposlenicima.

Održavanje sukoba zahtijeva vrijeme, energiju i resurse koji bi se mogli koristiti za druge svrhe. Također, sukobi mogu dovesti do gubitka talentiranih zaposlenika. Ako se sukob dodatno produbljuje i ne postiže se adekvatno rješenje, talentirani zaposlenici mogu se odlučiti napustiti organizaciju i potražiti sigurnije okruženje.

Kada sukobi nisu riješeni na pravilan način, mogu se produbiti i eskalirati, što dovodi do negativnih utjecaja na organizaciju i njezine rezultate. Upravljanje sukobima u organizaciji zahtijeva aktivno sudjelovanje menadžera i zaposlenika. Potrebno je razviti strategije koje promiču otvorenu komunikaciju, suradnju i timski rad. Sukobe je moguće rješavati direktnim i

indirektnim tehnikama, a prije samog procesa rješavanja sukoba nužno je odlučiti kakav ishod situacije želimo.

Budući da je sukob dio ljudskog života, odnosno svih njegovih aspekata, nemoguće ga je izbjeći u poslovnom životu. Bez obzira pojavljuje li se organizacija kao gospodarski subjekt gospodarstva određene zemlje ili se bavi nekim drugim uslugama, njeni zaposlenici će više ili manje ulaziti u sukobe.

Suvremene organizacije sve više shvaćaju da su sukobi neizbježni i ne bježe od njih. Naprotiv, često ih svjesno potiču. Menadžeri imaju vrlo važnu ulogu u upravljanju sukobima u organizaciji. Njihova odgovornost uključuje prepoznavanje, razumijevanje i rješavanje sukoba na način koji koristi organizaciji. Menadžeri koji su educirani o organizacijskom ponašanju i metodama upravljanja sukobima mogu potencijalno destruktivne sukobe pretvoriti u prilike za rast i poboljšanje organizacije.

Upravljanje sukobima ima za cilj postizanje optimalne razine sukoba koja će rezultirati maksimalnom organizacijskom učinkovitošću. Analizom rezultata koji pokazuju prisutnost sukoba i njihov utjecaj na različite aspekte poslovanja, zaključuje se da je među zaposlenicima prisutna svijest o važnosti sukoba u organizacijskom kontekstu. Pravilnim usmjeravanjem i upravljanjem sukobima može se unaprijediti kreativnost, poboljšati donošenje odluka i ojačati timska kohezija, što doprinosi većoj uspješnosti organizacije.

Literatura

1. Brajša, P. (1993). *Menadžerska komunikologija: Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću*. Varaždin: Društvo za razvoj informacijske pismenosti.
2. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet.
3. De Dreu, C. K. W. i Gelfand, M. J. (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
4. Deutsch, M. i Coleman, P. T. (2000). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (2. izd.). Jossey-Bass.
5. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
6. Fisher, R., Ury, W. i Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3. izd.). New York: Penguin.
7. Katz, D. i Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2. izd.). New York: Wiley.
8. Mediate (2023). Workplace Conflict: Facts and Figures. Dostupno na: <https://mediate.com/workplace-conflict-facts-and-figures/> (pristupljeno 18. lipnja 2024.)
9. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
10. Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations* (4. izd.). New York: Transaction Publishers.
11. Rijavec, M. i Miljković, D. (2002). *Kako rješavati konflikte?* Zagreb: Ekološki glasnik.
12. Robbins, S. P. (2019). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Toronto: Pearson.
13. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson Education.
14. Schelling, C. T. (2007). *Strategija konflikta*. Zagreb: Masmedia.
15. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.

16. Sikavica, P. i Novak, M. (1993). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
17. The Myers-Briggs Company (2022). New Research: Time Spent on Workplace Conflict Has Doubled Since 2008. Dostupno na: <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Company/Newsroom/Press/Press-Releases/2022/Time-Spent-on-Workplace-Conflict-Has-Doubled-Since-2008> (pristupljeno 18. lipnja 2024.)
18. Thomas, K. W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2(3), str. 651-717. Consulting Psychologists Press.
19. Thomas, K. W. i Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*. 19(2), str. 315-318.
20. Uzelac, S. i Bujišić, G. (2014). *Osnove socijalne konfliktologije*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić".
21. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA, Fakultet organizacije i informatike

Popis slika

Slika 1. Pet stilova rješavanja sukoba	21
--	----

Popis grafikona

Grafikon 1 Odnos između razine sukoba i razine uspješnosti	17
--	----

Popis tablica

Tablica 1. Različite situacije između razine sukoba i razine uspješnosti	17
--	----