

# Stilovi upravljanjima sukobima u organizaciji

---

Lučić, 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:145:803350>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ana Lučić

## **STILOVI UPRAVLJANJA SUKOBIMA U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Osijek, rujan 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ana Lučić

## **STILOVI UPRAVLJANJA SUKOBIMA U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Organizacija**

JMBAG: 0010237219

e-mail: alucic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Fosić

Osijek, rujan 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Ana Lučić

**CONFLICT MANAGEMENT STYLES IN AN  
ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, september 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 rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Ana Lučić**

**JMBAG: 0010237219**

**OIB: 87292098261**

**e-mail za kontakt: lucica314@gmail.com**

**Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij**

**Naslov rada: Stilovi upravljanja sukobima u organizaciji**

**Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Ivana Fosić**

U Osijeku, rujna 2024. godine

Potpis Ana Lučić

## **Stilovi upravljanja sukobima u organizaciji**

### **SAŽETAK**

Upravljanje sukobima u organizaciji predstavlja jednu od kompetencija svake organizacije koja prolazi kroz sukob. Svrha rada je predočiti glavne čimbenike sukoba, što je sukob sam po sebi, kroz koje faze prolazi te zašto do sukoba uopće i dolazi. Mogućnost pojave sukoba ovisi i o broju sudionika, pa se tako dijeli na nekoliko vrsta. Budućnost organizacije može ovisiti o ishodu sukoba, stoga je jako važno znanje koje se primjenjuje u upravljanju sukobima. Cilj rada je detaljnije razraditi koji su to stilovi upravljanja koji se mogu koristiti te koju vrstu stila je najpoželjnije koristiti u određenoj situaciji. Kao teorijska podloga ovog rada, korišteni su izvori iz raznih literatura, što okuplja nacionalnu i svjetsku literaturu. Stručni članci, knjige, časopisi i web stranice temeljni su izvori korišteni u ovom radu. Ishodi sukoba vode u pozitivnom ili negativnom smjeru, ovisno o situaciji i o upravljanju sukobom. Rad prikazuje koje su to pozitivne posljedice, poput poboljšanja kvalitete donesenih odluka, bolja prilagodba promjenama i druge, te koje su to negativne posljedice poput nezadovoljstva, manja radna uspješnost, loša komunikacija i druge. Prednost ovog rada očituje se u sveobuhvatnom opisivanju i analiziranju svake stavke koja je vezana uz sukob kroz koji organizacija prolazi, te pomaže u razumijevanju svakog stila koji se koristi u upravljanju sukobom.

**Ključne riječi:** sukob, stilovi upravljanja sukobima, vrste sukoba

# **Conflict management styles in an organization**

## **ABSTRACT**

Conflict management in an organization represents one of the competencies of every organization experiencing conflict. The purpose of this paper is to present the main factors of conflict, what conflict itself is, the stages it goes through, and why conflicts occur in the first place. The likelihood of conflict also depends on the number of participants, thus it is categorized into several types. The future of an organization can depend on the outcome of a conflict, making the knowledge applied in conflict management crucial. The aim of this paper is to elaborate on the management styles that can be used and to determine which style is most desirable in a given situation. As a theoretical foundation, this paper utilizes sources from various literatures, encompassing both national and international works. Professional articles, books, journals, and websites are the primary sources used in this paper. The outcomes of conflicts can lead in a positive or negative direction, depending on the situation and conflict management. The paper demonstrates the positive consequences, such as improved decision-making quality, better adaptation to changes, and others, as well as the negative consequences, such as dissatisfaction, lower work performance, poor communication, and others. The advantage of this paper lies in its comprehensive description and analysis of every aspect related to the conflict an organization goes through, helping to understand each style used in conflict management.

**Keywords:** conflict, conflict management styles, types of conflicts

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
1.1. Definiranje problema .....	1
1.2. Struktura rada .....	2
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....	3
2.1. Sukobi .....	3
2.1.1 Definicija sukoba u organizaciji .....	4
2.1.2. Razlozi sukoba u organizaciji .....	4
2.1.3. Vrste sukoba u organizaciji .....	6
2.1.3.1. Intrapersonalni sukob .....	6
2.1.3.2. Interpersonalni sukob .....	7
2.1.3.3. Intragrupni sukob .....	7
2.1.3.4. Intergrupni sukob .....	8
2.2. Upravljanje sukobima u organizaciji .....	8
2.2.1. Proces i razvoj sukoba .....	9
2.2.2. Stilovi upravljanja sukobima .....	12
2.2.3. Modeli rješavanja sukoba .....	17
2.2.3.1. Pregovaranje .....	18
2.2.3.2. Medijacija .....	19
2.3. Posljedice sukoba u organizaciji .....	20
2.3.1. Pozitivne posljedice sukoba u organizaciji .....	21
2.3.2. Negativne posljedice sukoba u organizaciji .....	22
3. Metodologija rada .....	24
4. Rasprava .....	25
5. Zaključak .....	26
LITERATURA .....	28



# 1. Uvod

Ovaj rad istražuje koji su to uzroci sukoba, kako se cijeli sukob može odvijati te kako njime upravljati. Svrha rada je istražiti glavne probleme koji vode u sukob te što utječe na njih. Srž rada očituje se kroz stilove upravljanja sukobima, te kako koji stil ima utjecaj na cijelu organizaciju. Sukobi na radnim mjestima imaju razne učinke na cijelu organizaciju, njihova pojava može voditi u pozitivnom smjeru u smislu bolje učinkovitosti i boljih odnosa na radnom mjestu. No, isto tako, mogu voditi u skroz suprotnu krajnost tako da mogu uništiti učinkovitost te razoriti odnose koji su se u organizaciji gradili. Sukobi su, dakle, nesuglasice koje do dolaze između pojedinaca ili grupe pojedinaca.

## 1.1. Definiranje problema

Sukobi mogu nastati iz raznih razloga, kao što su loša organizacijska kultura, loša komunikacija, nedostatak resursa i još mnogi drugi. Prepoznavanje uzroka sukoba u velikoj mjeri olakšava njegovo rješavanje. Sukobi se očituju kao interpersonalni, intrapersonalni, intergrupni i intragrupni. Svaka vrsta ima različit utjecaj te zahtijeva različite varijante rješavanja s obzirom na to da se neki odvijaju između pojedinaca, a neki između jedne grupe ili više njih. Različiti stilovi upravljanja sukobima kao što su izbjegavanje, nadmetanje, popuštanje, kompromis i suradnja pomažu u očuvanju organizacijske kulture i dobrih odnosa među zaposlenima.

Svaki sukob sadržava posljedice koje u različitim mjerama utječu na organizaciju. Prošlost govori kako sukobi svojom pojavom nose loše ishode, bilo da su to sukobi u svakodnevnom ljudskim životima ili u životu organizacije. Razlog je taj što sukob kao pojava označava svađu i raspravu. Iako je to suština sukoba, velik broj rezultata i istraživanja pokazali su suprotno. Sukob u određenim situacijama može značiti poticaj i pozitivan preokret u radu organizacije. Odnosno, predstavlja pozitivan obrat koji vodi boljoj budućnosti. Generiraju se nove ideje, potiče se kreativnost i inovativnost, zaposlenici ostvaruju bolju međusobnu komunikaciju te se bolje snalaze u ostalim raspravama koje prijete daljnjim sukobima u organizaciji.

Ovaj rad nastoji predočiti cjelovit prikaz problema i dobrobiti koje sukob nosi sa sobom. Analiziranje svih vrsta sukoba i stilova upravljanja sukobima za cilj ima prikazati neophodnost njihova rješavanja. Detaljnijim opisom svih stavki daje se na uvid što sve i na koji način se može nositi s problemima koji sukobi nose. Korist od sukoba može biti velika ako se njima pravilno upravlja te ih se rješava na najprikladniji način. Poznavanje tehnika i stilova

upravljanja i rješavanja sukoba važno je kao i poznavanje vlastitih zaposlenika kako bi se sukob uspješno riješio i organizaciji donio pozitivne posljedice.

## **1.2. Struktura rada**

Struktura ovog završnog rada podijeljena je na pet dijelova koji uključuju uvod i zaključak. U uvodu se navodi općenit opis teme i što će se istraživati u samom radu.

Drugi dio odnosi se na teorijsku podlogu i prethodna istraživanja te se definira pojam sukoba. Detaljnije se opisuje uzrok sukoba, njegov proces te koje vrste sukoba postoje, što je sukob te njihov utjecaj na cjelokupnu organizaciju. Glavni dio rada odnosi se na stilove upravljanja sukobima te njihovo rješavanje. Svaki stil detaljno je analiziran te opisuje koje su mogućnosti koje proizlaze iz raznih stilova. Produbljuje se sam proces i razvoj sukoba te se detaljno opisuju i navode modeli rješavanja sukoba kao razrada na prethodno opisane dijelove rada. Zadnji dio ovog dijela, sastoji se od pozitivnih i negativnih utjecaja sukoba na organizaciju. Što organizaciji donosi rješavanje sukoba odnosno koje su to prednosti i nedostaci.

Treći dio predstavlja metodologiju rada te koji su ciljevi istraživanja rada i njegova svrha.

Četvrti dio rada ukratko pruža ključna promišljanja te se sumira najvažnija teza cjelokupnog rada.

Peti dio donosi zaključke na temelju cijelog rada te sumira bitne značajke rada.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

U ovom dijelu rada opisivat će se sami sukobi u organizaciji te što je sukob, koji su razlozi zbog kojih sukob nastaje, te koje vrste sukoba postoje. Rad daje kompletnu analizu teorije sukoba u organizaciji. Na koji način se pojavljuju, koji je njihov razvoj i proces te što na njih može utjecati.

### 2.1. Sukobi

Sukob predstavlja situaciju koja je neizbježna, kako u privatnom tako i u poslovnom životu. Nastaju kao posljedica različitih neslaganja i različitih ciljeva između osoba, timova i organizacija. „Sukob, društveni odnos koji proizlazi iz nemogućnosti usklađivanja interesa.“ (Hrvatska enciklopedija, 2024). Jačina sukoba varira ovisno o situaciji. Važno je znati pravovremeno reagirati u takvim trenucima, zato se smatra da menadžeri moraju imati jako dobro razvijene kompetencije kako bi uspješno vodili poslove i organizaciju.

Važno je razumjeti da sukob ne mora nužno biti negativna stvar jer se sukob, sam po sebi, smatra lošim događajem koji ima destruktivne posljedice. Zapravo iz tih situacija često proizlaze pozitivne posljedice te se sukob može smatrati nužnom pojavom kojom se rješavaju ljudski i organizacijski problemi.

„Stanje između suradnika ili kolega koji su međusobno ovisni jedno o drugome, koji su ljuti, koji smatraju da druga osoba snosi krivnju za problem, i koji svojim ponašanjem uzrokuju poslovni problem“ (Dana, 2014:59).

Sukob je prirodna pojava u čovjekovom životu jer su emocije dio čovjeka te se osjećaji kao što su ljutnja, stres, agresija, mogu pojaviti svakodnevno. Uzroci mogu biti različiti, utjecaj drugih osoba, nepredvidiva situacija koja se dogodila u danu ili jednostavno same potrebe čovjeka na koje u tom trenutku ne može ispuniti. Osim sukoba u organizaciji, postoje razni sukobi kao što su virtualni sukobi, na primjer na društvenim mrežama ili nekim drugim online platformama. Nadalje, razni politički sukobi u smislu prepirki dviju političkih strana. Sukob se odvija kroz razne načine, bilo to riječima, porukama ili nekim drugim načinom. Teži oblik sukoba kao što je fizički sukob smatra se jednom od najgorih načina. Takav sukob u sebi sadrži ili vrlo kompleksan uzrok iz kojeg je nastao ili loše upravljanje tim sukobom. Sukob može krenuti kao naizgled rješiv problem, no odvijanje sukoba može voditi ka lošem raspletu te se tako sukob može pretvoriti u fizički obračun. Osobnost čovjeka u raznim situacijama može dovesti do

neugodnih situacija. Impulzivne reakcije nisu one reakcije na koje čovjek može utjecati pa zato sukob može postati i fizički.

### 2.1.1 Definicija sukoba u organizaciji

Definiciju sukoba u organizaciji gotovo svi autori opisuju jednako, razlika je u načinu opisivanja te se razlikuje u malim detaljima.

„Prema mišljenju S. P. Robbinsa sukob je proces u kojemu osoba A namjerno čini napor kako bi spriječila napore osobe B, nekim oblikom blokade koji će uroditi sprječavanjem osobe B da postigne svoje ciljeve i interese“ (Sikavica, 2011:766).

„Situacija u kojoj dvije strane (osobe ili grupe) žele postići cilj za koji opažaju da ga može postići jedna strana, ali ne obje“ (Rijavec, Miljković, 2002).

„Potpuni sklad među ljudima ne postoji. I kada izgleda da su odnosi potpuno skladni, vjerojatno je da se samo radi o izbjegavanju, potiskivanju i negiranju problema. To ne samo da ih neće riješiti nego će problemi postati intenzivniji i s vremenom teže rješivi“ (Rijavec, Miljković, 2002). Važno je prepoznati trenutak u kojem neslaganje prelazi u sukob kako bi se na neki način pokušao izbjeći. Često se zna dogoditi da ljudi jednostavno međusobno ne komuniciraju te se tako prvo pojavljuje problem koji eskalira u sukob. Zato je važno razlikovati sukob od problema jer stvari poput lošeg dana, stresa ili neke druge pojave koju osoba u tom trenutku proživljava, ne smatraju se sukobom.

Veličina same organizacije također utječe na učestalost sukoba. Ako je organizacija manja te ima manji broj djelatnika i jednostavnu organizacijsku strukturu, pretpostavlja se da broj sukoba u takvim organizacijama neće biti velik. S druge strane velike organizacije imaju veću šansu za pojavom sukoba baš iz suprotnih razloga. Kompleksnija mreža i opseg formalnih sustava povećavaju broj komunikacija koje se odvijaju u organizaciji te se i time povećava vjerojatnost pojave sukoba. Osim toga, ako je organizacija sklona velikom broju promjena, to također dovodi do situacija na koje se radnici, pa čak i menadžeri ne mogu brzo prilagoditi jer je opće poznato da ljudi nisu skloni promjenama.

### 2.1.2. Razlozi sukoba u organizaciji

Sikavica (2011) smatra da se uzroci sukoba razlikuju ovisno o tome je li riječ o sukobu između pojedinaca, skupina ili organizacija te da su uzroci nekih sukoba u prirodi same organizacije, njezinoj strukturi, a neki su drugi uvjetovani isključivo ljudskom prirodom, odnosno karakteristikama ličnosti neke osobe, koja je jedan od sudionika u sukobu.

Povod sukobu mogu biti razni događaji na koje čovjek po svojoj prirodi ne može utjecati. Pa tako i u organizacijama, razlozi koji vode ka sukobu ne moraju biti direktno povezani sa situacijom u organizaciji. Ljudska narav igra veliku ulogu u međuljudskim odnosima. Emocije su dio ljudske prirode te određuju čovjeka i njegovo ponašanje. Ukoliko su emocije uzrok sukoba, treba ih znati prepoznati i nakon toga razumno početi rješavati problem.

„Uzrokom organizacijskih problema često je narušavanje organizacijske discipline, odnosno nepoštivanje organizacijskih pravila i procedura. Razlog zašto organizacija ne funkcionira uspješno treba dakle tražiti u djelovanju ljudi koji oživotvoruju postavljenu organizaciju i njihovim pogrešnim odlukama, ali razlog, isto tako mogu biti i: neadekvatan oblik organizacije ili neuspješno ili nepotpuno provedene organizacijske promjene“ (Žugaj i dr., 2004:171).

Svaki sukob ima izvor koji dovodi do negativnih i neugodnih situacija. Nakon izbijanja sukoba, treba prvo razmotriti što je izvor te od njega krenuti na racionalno rješavanje. Može se dogoditi da zapravo izvor sukoba bude besmislen te se tako cijeli sukob može ublažiti. Obično, dvije sukobljene strane situaciju gledaju subjektivno, iz vlastitih perspektiva. Kada je riječ o sukobu u organizaciji, uglavnom postoji treća osoba koja će taj sukob riješiti, uglavnom je to nadređena osoba. Ako se objektivno pristupi sukobu, lako je moguće na brzi način riješiti taj sukob jer se ide u srž sukoba te se on razmatra iz različitih perspektiva.

Postoje razni uzroci sukoba u organizaciji, a ovaj autor navodi neke od najčešćih (Sikavica, 2011:770-771):

- nedostatak sredstava, uvijek kada su potrebe, želje i aspiracije za sredstvima veće od mogućnosti, dolazi do sukoba,
- međuovisnost, ako odnosi nisu usklađeni i koordinirani, a posao jednoga ovisi o poslu drugoga to može lako izazvati sukob,
- različitost i promjena ciljeva, svaka je organizacija konfliktna zajednica u kojoj se susreću različiti, pa i suprotstavljeni interesi,
- razlike u percepcijama i vrijednostima, ako su međusobne razlike nepremostive,
- osobni stil, odgoj, odnosno obrazovanje pojedinca mogu biti prepreka za komunikaciju s osobom drugog stila, naobrazbe, socijalnog podrijetla, statusa i tome slično,
- slaba i nedovoljna komunikacija, nedovoljna komunikacija obično je posljedica nerazvijena sustava informiranja,

- promjena uloga, promjena statusa, odnosno pomak u hijerarhiji na niže,
- organizacijsko preklapanje, to znači da određeni posao obavljaju dvije osobe ili dvije organizacijske jedinice,
- organizacijska kultura, očekivanja zaposlenih vezana su za pojedine tipove kultura i razlikuju se od pojedinca do pojedinca,
- neadekvatan sustav nagrađivanja, sustav nagrađivanja pojedinca, pojedinih radnih mjesta, pa i cijelih kategorija zaposlenih, koji mogu biti slabije vrednovani nego neka druga kategorija zaposlenih.

Na svaki uzrok gore naveden, menadžeri moraju biti pripravniji jer će se zasigurno pronaći u barem jednoj takvoj situaciji. Zato moraju razvijati svoje vještine za upravljanje sukobima. Razlozi za sukob mogu biti i na razini organizacije i na razini pojedinca. Na menadžerima je da poznaju svoje zaposlenike i svoju organizacijsku strukturu kako bi pravovremeno i na pravi način reagirali na bilo kakav problem koji prethodi sukobu.

### 2.1.3. Vrste sukoba u organizaciji

Svaki sukob u sebi sadrži određene motive zbog kojih se i dogodio te se i zbog toga javljaju razne vrste sukoba. Svaki od njih ima svoje karakteristike koje sukob mogu razvrstati u četiri skupine.

„Sukobi u organizaciji mogu se klasificirati kao intraorganizacijski (kao sukob unutar organizacije) ili interorganizacijski (kao sukob između dvije ili više organizacija). Intraorganizacijski sukob također se može klasificirati na temelju razina na kojima se javlja. Na ovoj osnovi, intraorganizacijski sukob može se klasificirati kao intrapersonalni, interpersonalni, intragrupni i intergrupni“ (Rahim, 2001:23).

#### 2.1.3.1. Intrapersonalni sukob

Ova vrsta sukoba veže se uz samog pojedinca i uz njegove unutarnje osjećaje koji su uzrokovani lošom poslovnom organizacijom. „Intrapersonalni sukobi su uznemirujuća proturječja u sklopu vlastite osobe kad se namjere, ciljevi i interesi ne podudaraju s oblicima ponašanja.“ (Jalka, 2008, navedeno u Skupnjak 2020:6). Proizlazi iz situacija u kojima pojedinac ne može obaviti određeni posao zbog nedostatka stručnosti i znanja. On dobiva određenu ulogu u obavljanju posla koja mu nije dovoljno jasna, odnosno on sam nije upoznat s onim što se od njega očekuje. Na takvu vrstu sukoba treba reagirati bez napadanja na samog pojedinca jer bi to moglo dodatno

potaknuti njegovo nezadovoljstvo. Osim toga, to bi loše pogodovalo za organizaciju jer se povećava vjerojatnost da će se sukobi ponavljati ili da će doći do druge vrste sukoba. S obzirom na to da taj sukob kreće od samog pojedinca, njime je važno dobro upravljati kako bi on osobno bio zadovoljan. U protivnom njegovo nezadovoljstvo raste te se to nezadovoljstvo širi na njegovu okolinu. Njegov nutarnji nemir umanjuje njegovu motivaciju za radom kao i samopouzdanje, osjećaj krivnje se produbljuje. Ovi čimbenici ne moraju se odnositi samo na njegov poslovni život, nego i na privatni. Manjak zadovoljstva, depresija i ostala negativna raspoloženja također se javljaju u ovoj vrsti sukoba.

#### *2.1.3.2. Interpersonalni sukob*

Svaka vrsta sukoba uglavnom kreće od pojedinaca pa se tako ova vrsta sukoba zapravo i smatra sukobom pojedinaca. Ostvarenje ciljeva određenih ciljeva između pojedinaca može biti uzrok ove vrste sukoba jer upravo ti ciljevi nisu isti za jednu i drugu stranu. Također, sukob pojedinaca može biti povod za daljnjim vrstama sukoba kao što su sukobi cijelog odjela, dva ili više odijela i tako dalje. Pretežito se ova vrsta odnosi na svađe i prepirke. Takva vrsta se nerijetko pojavljuje u organizacijama te se najlakše i rješavaju. Zapravo, ponekad je ova vrsta sukoba i poželjna jer pogurne ustaljenu atmosferu koja ne pogoduje organizacijskom poslovanju. Na taj način se poboljšava radna atmosfera, ako ne dođe do većeg sukoba. Samim time zaposlenici međusobno uče rješavati sukobe te se na taj način bolje nose s cjelokupnom situacijom i lakše izlaze iz nje.

„Mnogi ljudi vjeruju kako su samo njihove vrijednosti i ciljevi najvažniji, čime se vrijednosti i ciljevi drugih isključuju, što dovodi do pojave mnogih sukoba. Sukobi mogu nastati kada su ciljevi upitni, a uloge nisu jasno definirane“ (Žugaj i dr., 2004:174).

#### *2.1.3.3. Intragrupni sukob*

Intragrupni sukob, sama riječ kaže je sukob koji događa unutar jedne skupine odnosno grupe. Svaka grupa ima određene aktivnosti koje mora obavljati, jednu ili više njih. Ako u grupi dođe do neslaganja jedne osobe sa ciljevima koje ima grupa u kojoj se on nalazi, dolazi do sukoba. Taj sukob za sobom povlači veliku većinu grupe u kojoj se sukob dogodio, tek se onda sukob može nazvati intragrupnim sukobom. Kako Sikavica (2011:777) navodi da prema Hammeru i Organu postoje tri osnovne vrste intragrupnih sukoba:

- sukob uloga: događa se kada jedna osoba u skupini obavlja posao koji je trebala obaviti neka druga osoba,

- sukob rezultata: pojavljuju se kada članovi skupine trebaju donijeti određenu odluku odnosno riješiti problem, čemu se suprotstavljaju drugi članovi skupine,
- sukob interakcija: uočava se kada pojedini članovi skupine pripisuju uspjeh projekata sebi i obrnuto; ako projekt ne uspije, okrivljuju druge članove za neuspjeh.

#### *2.1.3.4. Intergrupni sukob*

Intergrupni sukob karakterističan je za organizacije koje imaju složenu strukturu. Gotovo da je nemoguća pojava, u velikim organizacijama, da se ova vrsta sukoba ne dogodi. Predstavlja sukob između odjela, dva ili više. To, na primjer, mogu biti odjel prodaje i odjel proizvodnje ili neki drugi. Javlja se u situacijama kada odjeli imaju različite ciljeve, ne slažu se operacijama koje su bitne za normalan tijek poslovanja. Kao i svaki sukob, tako i ovaj, mogu imati kobne posljedice za organizaciju, ali isto tako i pozitivne posljedice iz kojih proizlazi učinkovitije poslovanje. Dvije grupe unutar organizacije imaju tendenciju natjecanja koja je u početku prihvatljiva, odnosno potiče motivaciju za učinkovito obavljanje posla, ali u nekim trenucima to natjecanje može prerasti u nadmetanje te se tako pojavljuje sukob između grupa. Žugaj i dr. (2004:174) navode kako se članovi grupa sjedinjuju u odgovoru na nadmetanje, što znači da se intergrupni odnosi pogoršavaju, jer grupe jedna drugu vide kao takmaca te percepcija realnosti postaje neobjektivna jer grupa vidi samo svoju vlastitu snagu, a kod neprijatelja gleda samo slabosti.

## **2.2. Upravljanje sukobima u organizaciji**

Sukobi su događaji koji su nezaobilazni dio života svake osobe, tako i organizacije. Čovjek cijeli život uči nositi se s takvim situacijama te kroz godine usavršava načine s kojima se nosi sa sukobima. Organizacije također imaju razvijene vlastite principe rješavanja sukoba s kojima se susreću. Dakako, bez obzira radilo se to o sukobu neke osobe ili o sukobu u organizaciji, velika većina će htjeti izbjeći sukob. Ići će se silom manjeg otpora jer se kroz povijest, pa sve do danas, sukob smatra lošim i destruktivnim.

Upravljanje sukobima jedan je od važnijih aspekata svake organizacije. Razlog tomu je taj što je sukob u svakoj organizaciji neizbježan te je pitanje vremena kada će doći do jednog. Zato je važno znati upravljati njima kako bi organizacija nastavila poslovati u pravom smjeru. Ako se sukob ne riješi na pravi način, organizacija zapada u problem koji ne pogoduje niti poslovanju niti zaposlenicima.



„Nerazriješeni sadržajni konflikti izazivaju emocionalnu neugodu i mogu eskalirati u vrlo destruktivne osobne konflikte. Suprotno tome, uspješno razriješeni konflikti smanjuju mogućnost javljanja budućih konflikata ili čine lakšim njihovo rješavanje u budućnosti“ (Rijavec, Miljković, 2002).

Emocionalna inteligencija igra veliku ulogu u prepoznavanju tuđih osjećaja. Na taj se način vrlo lako može nositi sa situacijama koje zahtijevaju razumijevanje osobe koja iznosi svoju frustraciju. Upravo te frustracije vode do problema koji prerastaju u sukobe na različitim razinama. Važno je da menadžeri imaju razvijen visok stupanj emocionalne inteligencije jer time na jednostavniji način upravljaju s najbitnijom stavkom svake organizacije, a to su ljudi.

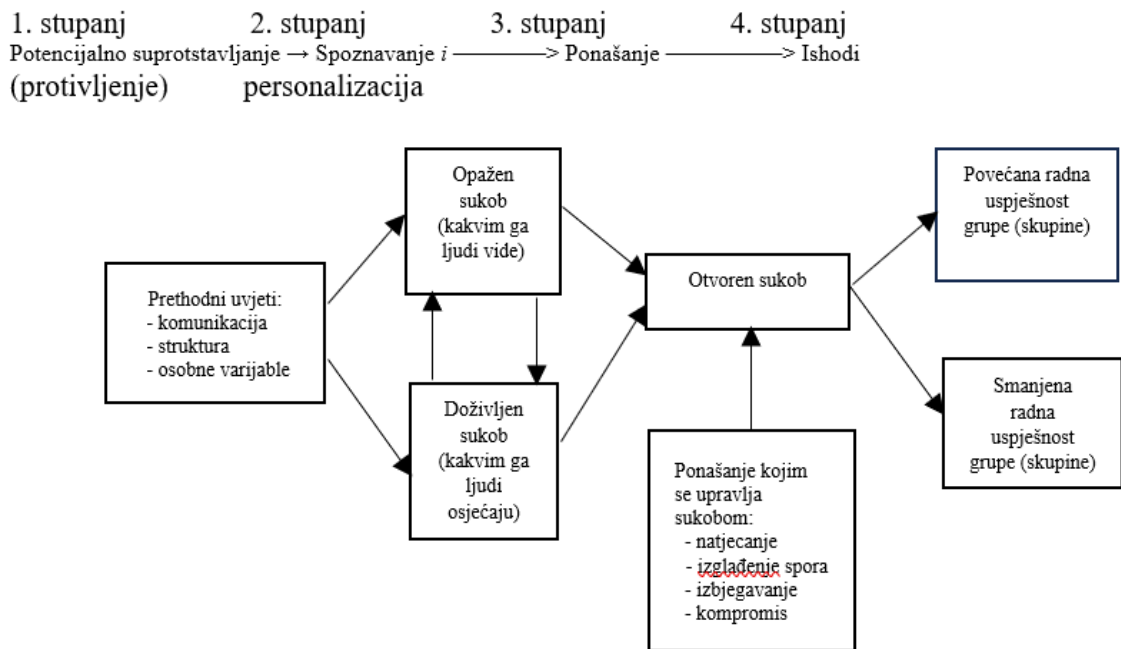
Osim menadžera, zaposlenici koji shvaćaju nutrinu sukoba i imaju razvijen visok stupanj emocionalne inteligencije lakše rješavaju sukobe među sobom. U takvim situacijama nema potrebe za intervencijom menadžera. Pogotovo za one organizacije u kojima je sukob češća pojava. Te situacije predstavljaju neku vrstu treninga za zaposlenike te se oni tako bez problema nose sa sukobima ili čak pronađu način za izbjegavanje.

Sukobima se upravlja na različite načine, važno je biti upoznat sa cijelom situacijom i izvorom iz kojeg je sukob nastao. Ukoliko se situacija ne poznaje, teško je da će se sukob riješiti na pravilan način. Baš suprotno, može doći do te mjere da sukob postane veći i jači. Lošim pristupom sukobu riskira se mogućnost stvaranja lošije situacije za razliku od one koja se zapravo dogodila. Osim toga, važno je razumjeti da je sukob zajednička stvar, strane koje se nalaze u sukobu imaju odgovornost i rješavanja tog sukoba, bez obzira rješavaju li sukob same ili uz pomoć treće osobe. Pristupanje rješavanju sukoba mora biti ozbiljno bez obzira na posljedice, jer većina posljedica bude negativna za sukobljene strane.

### 2.2.1. Proces i razvoj sukoba

Vremenski period sukoba, također predstavlja jedan od čimbenika koji je opisuje proces i razvoj sukoba u smislu da određuje njegovu težinu i lakoću rješavanja. „Svaki sukob traje određeno, kraće ili dulje vrijeme, a to ovisi ponajprije o složenosti problema i broju sudionika u njemu. Time što sukob traje određeno vrijeme, on prolazi kroz određene faze počevši od faze inkubacije, preko konfliktne situacije pa sve do faze akcije, odnosno izbijanja sukoba i na kraju rješavanja konfliktne situacije. Sve faze konfliktnog procesa ne traju podjednako niti su sve jednako važne. Svakako, poželjno je da cijeli sukob, a i pojedine njegove faze traju što kraće“ (Sikavica, 2011:779).

Slika 1. Faze sukoba

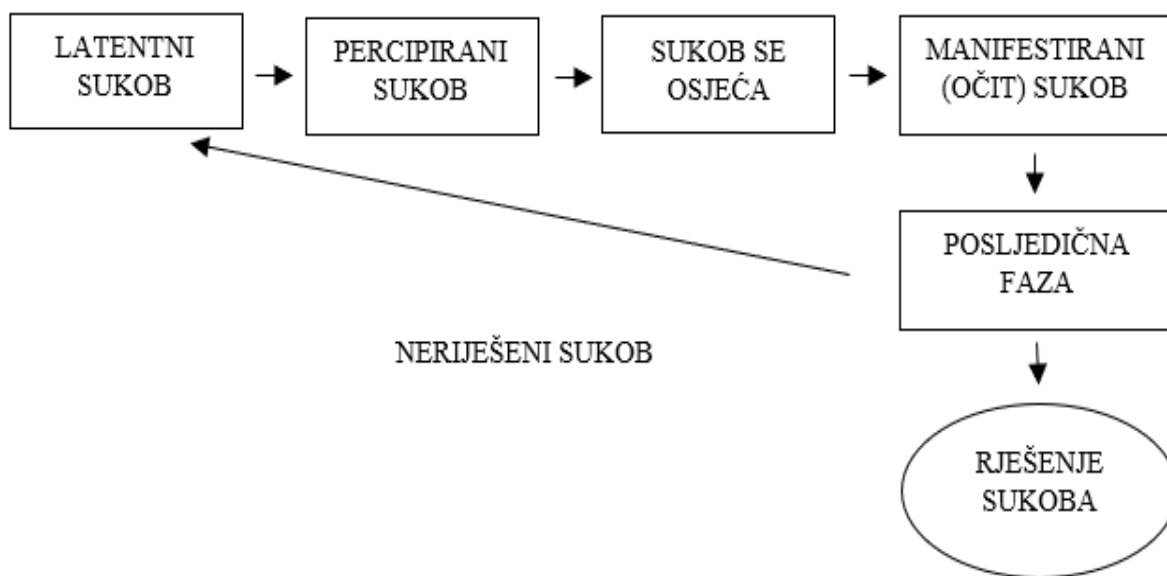


Izvor: izrada autora prema (Sikavica, 2011:780)

Svaki sukob ima svoj početak i svoj kraj. Razlika je u tome koliko taj proces traje. Pošto neki određeni sukobi mogu biti razriješeni kroz vrlo kratak period, a za neke je potrebno puno više vremena i veći trud za rješavanje. Sukob je dinamičan proces koji je proizašao iz različitih interesa, mišljenja, ciljeva ili nekakvim običnim komunikacijskim preprekama. Svaki sukob ima svoje faze i svoj proces. Od početne faze u kojoj se tek pojavljuju znakovi nesuglasica i izvori iz kojih sukob nastaje, do krajnjih faza ili rješavanja sukoba ili njegove stabilizacije. Naravno, niti jedan sukob ne proizlazi bez posljedica. Neovisno o tome jesu li one pozitivne ili negativne, kratkoročne ili dugoročne. Zato bi se svakoj fazi trebalo pristupiti na odgovarajući način. Autori u svojim istraživanjima navode različite faze sukoba, postoje određene podudarnosti, no ne postoji jedan općeprihvaćeni model koji konkretno navodi faze sukoba. Postoji samo najviše citiran model, to je model Louisa R. Pondya, kojeg je većina autora i prihvatila.

„Identificirane su pet faza sukoba: (1) latentni sukob (uvjeti), (2) percipirani sukob (spoznaja), (3) osjećani sukob (afekt), (4) manifestni sukob (ponašanje) i (5) posljedice sukoba (uvjeti)“ (Pondy, 1967:300).

Slika 2. Faze sukoba u organizaciji



Izvor: izrada autora, prilagođeno prema (Gonan Božac, Angeleski, 2008)

Latentni sukob je faza u kojoj nije još došlo do direktnog sukoba, već se situacija pogoršava te se naslućuje mogući sukob. Zato se ova faza i naziva početnom fazom jer postoji uzrok sukoba, ali on ostaje prikriven, odnosno i dalje ga se ne prepoznaje. Upravo u ovoj fazi vrlo je bitno prepoznati uzroke sukoba kako bi se napetost smanjila te kako bi se sukob pokušao ublažiti kako ne bi eskalirao u situaciju koja će imati jako negativne utjecaje na cijelu organizaciju. Za ovu fazu karakterističan uzrok je komunikacija. Turkalj i dr. (2008) smatra da je komunikacija u organizaciji vrlo važna, jer nedostatak komunikacije može dovesti do sukoba. Međutim, i previše komunikacije, kao i prepreke u komunikaciji, mogu proizvesti sukob kao posljedicu, kao što su mogući nedostatak razumijevanja ili smetnje u komunikacijskom kanalu.

Percipirani sukob predstavlja situaciju u kojoj se osjeća postojanje sukoba te sudionici toga postaju svjesni. Također, ovo je faza u kojoj se sukob može riješiti komunikacijom ukoliko sukobljene strane pristanu jer, uglavnom, sukob nastaje iz neslaganja. Ali ako sukobljene strane imaju agresivan pristup, otvorena komunikacija može eskalirati te tako pogoršati situaciju. Ova faza karakteristična je za potiskivanje takvih vrsta sukoba jer je nemoguće suočiti sa svim sukobima koji se dogode u organizaciji. To zahtijeva puno vremena pa se sukobi u ovoj fazi rješavaju po kratkom postupku. Važno je da menadžeri preuzmu inicijativu te ovakve stvari pokušaju riješiti na što brži način, kako se problem ne bi povećavao te ometao odvijanje poslovnih procesa.

Osjećani sukob odnosno faza u kojoj se sukob osjeća nije isto što i percipiranje sukoba. Sam naziv faze govori nam da se sukobi ovoj fazi osjećaju, što znači da emocije igraju ulogu. Ne mora značiti da će obje strane imati jednaku emocionalnu reakciju na sukob, ali definitivno barem jedna strana razvija negativne osjećaje kao što su anksioznost, agresija, razočaranost ili ljutnja. Tada se budi cijela osobnost pojedinca te on u tom trenutku pokazuje neprijateljske osjećaje koji nisu karakteristični za poslovanje u organizacijama. U ovoj fazi, emocionalna inteligencija igra veliku ulogu. Kod menadžera, tako da prepoznaju emocije sudionika sukoba kako bi uspjeli na miran način ovladati njima, a kod samih sudionika važno je jer time ublažuju situaciju i smanjuju rizik od većeg sukoba.

Manifestni sukob je faza u kojoj se sukob najviše ističe. Prikazuje različite načine na koji se sukob može odvijati, fizičko nasilje, verbalno nasilje, razni načini sabotaze i tako dalje. Rijetka je pojava da sukob pređe u fizičko nasilje jer je takva vrsta zabranjena i strogo kažnjavana. Ova faza je problematična zato što se sukobljene strane jasnije izražavaju, odnosno sukob je intenzivniji. Sukob se duboko razvio te strane jasno iznose svoja mišljenja, svoje stavove i interese. Komunikacija u ovoj situaciji postaje sve više dramatična te se običnom komunikacijom između sukobljenih strana neće postići primirje. Nadalje, sukob postaje otvoren, tako da ostala grupa, koja nema veze sa sukobom, može biti prisutna i prenijeti ostatku organizacije. Na taj način stvara se loša atmosfera te se teže postiže timski rad. Može ostaviti veliku posljedici na cijelu organizaciju jer se narušava raspoloženje zaposlenika što dovodi do loše produktivnosti i problema za odvijanje poslovnih procesa.

Posljedice sukoba je faza koja na neki način sumira sve faze kroz koje je sukob prošao, od latentne faze do manifestne faze. Važna stavka je ta je li se sukob riješio ili je ostao neriješen odnosno suzbijen. Ova faza određuje u kojem smjeru organizacija nastavlja poslovati. Ukoliko je sukob ostavio dugotrajne negativne posljedice, pokušava se ući u uzrok sukoba te tako postepeno raščlanjivati cijelu situaciju kako bi se situacija poboljšala. Suprotno tomu, ako je sukob riješen te je ostavio pozitivne posljedice, organizacija stvara veću produktivnost i bolje odnose među zaposlenicima.

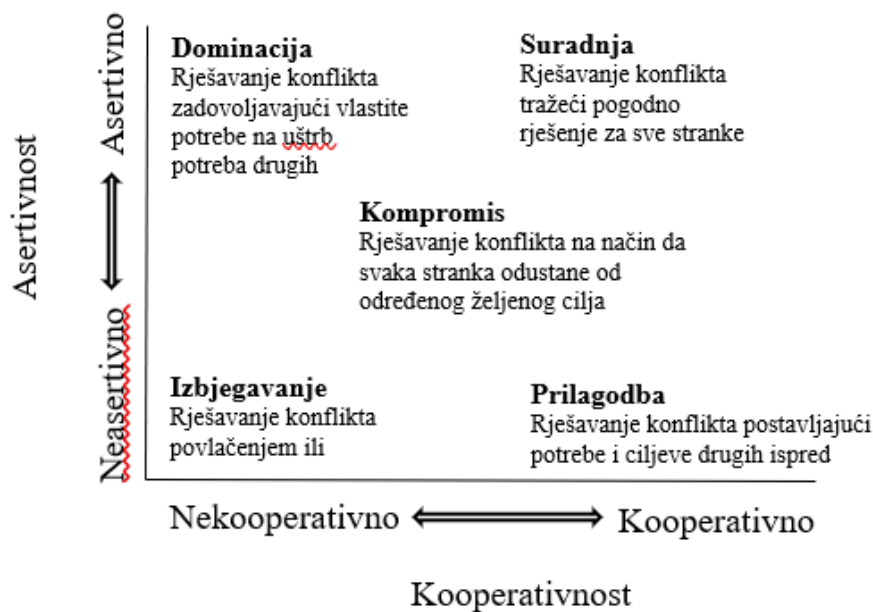
### 2.2.2. Stilovi upravljanja sukobima

U ovisnosti o sklonosti pojedinca prema određenom načinu ponašanja, formira se pet stilova upravljanja konfliktom (Podrug, Gauta, 2013):

- izbjegavanje,

- nametanje,
- prilagođavanje ili popuštanje,
- suradnja,
- kompromis.

Slika 3. Stilovi rješavanja sukoba



Izvor: izrada autora prema (Filipović, 2018).

Izbjegavanje sukoba ovisi o raznim okolnostima u kojima se sudionici sukoba nalaze. Ljudski odnosi imaju veliku ulogu u ovakvim situacijama jer se izbjegavanjem može spriječiti gubljenje odnosa između osoba kod kojih se sukob dogodio. Često se to može dogoditi u organizacijama koje su povezane rodbinski i obiteljski. Takve vrste organizacija imaju veću tendenciju održavanja mira u organizaciji jer su osobe koje rade u organizaciji dio obitelji. Većina ljudi svoju obitelj stavlja na prvo mjesto te ni pod kojim uvjetom ne bi ugrozili odnos sa svojom obitelji. Kako bi izbjegli sukob, izbjegavaju i zadovoljavanje svoje potrebe, češće će ispuniti želju drugima, nego se izboriti za svoje stavove. Sve to kako bi obiteljski odnos funkcionirao bez problema koji bi loše utjecali na poslovanje organizacije. No, to se ne mora nužno odnositi samo na obitelj, ljudi su bića koja stvaraju odnose te čvrsto drže do tih odnosa, zato u nekim slučajevima oni potiskuju svoje osjećaje i stavove baš iz razloga koji bi mogli dovesti do narušavanja odnosa. Izbjegavanje sukoba česta je pojava u organizacijama koja može dovesti do različitih posljedica. Izbjegavanjem se može dogoditi da osobe zadržavaju bijes u sebi koji

će kasnije eskalirati i postati otvoreni sukob ili će utjecati na samu osobu tako da se njegovo poslovanje loše odrazi na organizaciju. Osim toga, može se odraziti i na samog pojedinca na način da izbjegavanjem može razviti bijes, agresiju i loše ponašanje prema drugima. Iako izbjegavanje može loše utjecati na poslovanje, ne može se isključiti činjenica da izbjegavanje sukoba u nekim situacijama može koristiti cijeloj organizaciji. Ukoliko sukob nije vrijedan ničega, povlačenje predstavlja kvalitetnu inicijativu od strane koja je započela sukob.

S druge strane „nametanje je korištenje moći za ostvarenje svog cilja. Temelji se na agresivnosti i dominaciji, a osoba vodi računa samo o svojim željama i potpuno zanemaruje drugu osobu. Može se odvijati i u obliku zapovijedanja, kada osoba koja ima formalnu moć jednostavno naredi drugoj što mora činiti“ (Rijavec, Miljković, 2002:30). Nametanje se događa u situacijama kada jedna strana osjeti nadmoć nad drugom stranom. Često ta strana ne misli na osjećaje druge strane i rijetko uvažavaju mišljenja i stavove druge strane. Oni se žele dokazati na svojoj poziciji te na taj način imaju potrebu za dominacijom kako bi se iskazali i stekli utjecaj u organizaciji. Dominantna strana se lako prepoznaje te, ako je druga strana vidljivo manje utjecajna, pobjednik je izvjestan. Problem je upravo u nemarku za tuđe osjećaje jer dobivanjem osjećaja superiornosti i dominacije povećava se osjećaj moći koji se dakako želi zadržati. Ako se dominantna strana loše nosi s nadmetanjem, povećava se rizik od gubitka kontrole koji vodi do povećanja problema koji vode u još veći i otvoreniji sukob. Važno je poznavati granice u ovakvim situacijama te razumjeti poziciju osobe koja je pod pritiskom nadmetanja, odnosno onu stranu koja nema dominaciju u toj situaciji. To može potaknuti osjećaj nezadovoljstva, pojava demotivacije i bijesa nije rijetkost nakon ovakvog sukoba. Dok jedna strana provodi nadmetanje nad drugom stranom, druga strana suzbija svoje osjećaje i nezadovoljstvo koji kasnije mogu eskalirati u novi sukob jer se u tom trenutku ne rješava problem, nego se on zapravo potiskuje. Javljaju se dva moguća problema na individualnim razinama pojedinaca u sukobu. Prvi je taj da osoba može zadržati svoje mogućnosti koje bi ga stavile u poziciju dominacije te na taj način izgubiti utjecaj. Drugi je zapravo, lažiranje dominacije i nadmoći kako bi osoba stekla utjecaj iako nema sposobnosti za dugoročno držanje dominacije. Oni zapravo moraju izigravati sigurnost u sebe iako to nemaju. Pojavljuje se rizik nerješavanja stvarnog problema, nego samo dokazivanja dominacije koja može dovesti do loše atmosfere među zaposlenima te gubitka motivacije. Pogotovo za onu stranu koja je izgubila u nadmetanju od dominantne strane.

Prilagođavanje ili popuštanje također, jedan je od načina upravljanja sukobom, međutim ponekad nije najbolje rješenje. U većini situacija, slabija strana će biti ta koja će popustiti u

sukobu. Manjak samopouzdanja čest je uzrok popuštanja. Slabija strana ne želi riskirati svoju poziciju znajući da je poraz neizbježan. Pogotovo u slučaju kada se na drugoj strani sukoba nađe nadređena osoba. Na taj način izbjegava se narušavanje odnosa sa nadređenima, ali to vrijedi i za osobe u sukobu koje se nalaze na jednakim pozicijama. Također, za ovu vrstu, popuštanje se javlja kada je u pitanju obitelj. Najveći razlog je emocionalna povezanost te se iz straha javlja tendencija popuštanja kako se obiteljski odnosi ne bi narušili. Nadalje, postoje situacije u kojoj i jedna i druga strana odabiru popuštanje. Razlog tomu je pronalazak zajedničkog jezika, načina koji pruža korist i jednoj i drugoj strani. Ne mora nužno biti zadovoljavanje svih njihovih zahtjeva, ali popuštanjem se odriču dijela zahtjeva kako bi rješavanje sukoba bilo efikasno i bez negativnih posljedica. Traži se najprihvatljivija alternativa i za jednu i za drugu stranu. Ako ne dođe do popuštanja obje strane, popuštanjem jedne strane prihvaća se poraz i ta strana odriče se svojih zahtjeva i svojih stajališta. No to ne mora nužno biti loše, pogotovo u situacijama kada je dokazano da popuštanje zahtjevima druge strane donosi bolju korist za organizaciju. Jača strana može prisiliti drugu stranu na popuštanje, čime ostvaruje dominaciju. Osobe sklone žrtvovanju uvijek će prije popustiti i na taj način ostavljaju dojam pozitivnog stava, no takav stav kroz vrijeme poprima ponašanja poput agresije, bijesa i slično. Osoba se stavlja u drugi plan, sebe i svoje probleme. To može biti loše za organizaciju jer osoba gubi motivaciju za daljnjim radom, odnosno trud nije na istoj razini kao i prije. Važno je prepoznati koji trenuci odnosno situacije, zahtijevaju popuštanje. Budućnost organizacije ovisi o raznim situacijama te je važno na pravilan način reagirati u ovakvim situacijama.

„Suradnja je otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja. Osoba pokušava postići da obje strane dobiju maksimalno i rezultira pozicijom dobitak – dobitak“ (Rijavec, Miljković, 2002:33). Suradnja predstavlja situaciju u kojoj su i jedna i druga strana spremne na rješavanje problema bez prepirki. Svjesnost da problem postoji sukobljenim stranama daje signal važnosti njegova rješavanja. Zato obje strane biraju suradnju, situaciju koja će doprinijeti objema stranama. Komunikacija i aktivno slušanje glavni su čimbenici suradnje. Međusobno saslušanje i razumijevanje igra veliku ulogu u ovakvim situacijama jer osiguravaju odvijanje sukoba na miran način. Povjerenje je temelj za izgradnju suradnje. Ukoliko strane ne vjeruju jedna drugoj da će se pridržavati dogovora i međusobnih zahtjeva, suradnja gubi svoj smisao i dovodi do situacija koje prijete organizaciji na način da će u jednom trenutku cijela situacija eskalirati i dovesti do većeg sukoba. Suradnja je relativno dobar način upravljanja sukobom, kao i njegovo rješavanje, ali ona također iskazuje dosta vremena i napora. Objе strane dobivaju priliku za iznošenje svojih ideja, razmišljanja i prilika

za rješavanje sukoba. Razmatraju se svi uzroci sukoba i njegov tijek te se na temelju toga dolazi do ideja koje bi riješile problem. Očekivanja jedne i druge strane moraju biti u granicama, postavljanje prevelikih očekivanja odbacuje se garancija za postizanjem jednakih ciljeva i dogovora. Svaka organizacija ima za cilj ostvariti dugoročno i uspješno poslovanje, zato je i važno održati dugoročne odnose koji doprinose efikasnijem poslovanju organizacije. Ljudi su najvažniji aspekt svake organizacije te njihovi odnosi uvelike utječu na ostvarivanje tih ciljeva. Važnost suradnje očituje se u održavanju dugoročnih odnosa između svih zaposlenika te se njome potiče rast i jačanje veza između zaposlenika.

„Kompromis je traženje srednjeg rješenja ili spremnost da se odrekemo nečega u zamjenu za nešto drugo. Ukazuje na podjednaku brigu i za sebe i za drugoga bez jasnog ishoda gubitka i dobitka. Iako se može činiti da je konflikt riješen, on se ipak može ponovno javiti nakon nekog vremena“ (Rijavec, Miljković, 2002:32). Kompromis se koristi u situacijama u kojima osobe nisu sklone sporom rješavanju problema. Traženje zajedničkog rješenja koje će relativno brzo riješiti problem koji je nastao, prihvaćen je od jedne i druge strane. Kompromis funkcionira tako da se obje strane djelomično moraju odreći svojih zahtjeva kako bi efikasno donijele zajedničko rješenje koje će im pomoći u rješavanju sukoba. Niti jedna strana ne može u potpunosti zadovoljiti sve svoje želje, no mogu ostvariti toliko da budu zadovoljne rezultatom. U ovom slučaju prioriteta i jedne i druge strane izrazito su važni te nose jednaku težinu. Kako bi izbjegle dugoročni sukob, prihvaćaju dogovor oko rješenja kroz aktivno slušanje i komunikaciju. Rješavanje sukoba kompromisom može biti brzo i učinkovito, no u nekim situacijama, dugoročno gledano, to može dovesti do nezadovoljstva. Iako je došlo do zajedničkog dogovora između sukobljenih strana i dalje to nisu ispunjeni svi zahtjevi koji su očekivani. Odricanje dijela zahtjeva zbog učinkovitijeg rješenja ponekad zna biti nedovoljno te će se barem od jedne strane osjetiti frustracija i nezadovoljstvo. Protekom vremena to nezadovoljstvo može razviti nove tenzije koje dovode do novog sukoba, čak teže rješivog jer se povećava mogućnost da strana koja je bila nezadovoljna zauzme nepopustljiv stav. Povjerenje između strana igra veliku ulogu u ostvarivanju kompromisa, neiskrenost vodi prema lošem uspostavljanju kompromisa. Kompromis nije uvijek najbolje rješenje te je bitno da se vodi u situacijama u kojoj su obje strane voljne surađivati, stvarati povjerenje i voditi otvorenu komunikaciju. Najvažnija je spremnost na to da u ovakvoj vrsti upravljanja sukobom nema pobjednika, ali isto tako nema niti gubitnika.



### 2.2.3. Modeli rješavanja sukoba

Prema Dana (2014) rješavanje sukoba je nešto što nam se nalazi u prirodi. No, rješavanje sukoba tako da dolazimo do pozitivnih ishoda za osobe u sukobu, kao i za njihove organizacije i društvo u cjelini, nešto je što nam sasvim sigurno nije u prirodi.

„Opremljeni zajedničkim metodama rješavanja sukoba i kriterijima kompromisa, i podržani sistematskim mentorstvom, ljudi su bolje sposobni riješiti sukobe sami. No, određeni složeni sporovi će neizbježno morati biti riješeni od strane nadređenih.“ (Weiss, Hughes 2012:7).

Rješavanje sukoba mora biti obostrano, jedna i druga strana moraju pristati na rješavanje sukoba kako bi rješavanje sukoba imalo pozitivan ishod.

„Upravljanje sukobima najbolje funkcionira kada su strane uključene u nesuglasicu, opremljene da ju samostalno upravljaju. Cilj je potaknuti ljude da sami rješavaju probleme kroz proces koji poboljšava ili barem ne oštećuje njihove odnose“ (Weiss, Hughes, 2012:2).

S obzirom na to da su sukobi neizbježni u svim organizacijama važno ih je znati rješavati. Prvenstveno, važno je znati razlog zbog kojeg je sukob nastao kako bi se detaljnije mogao proučiti te kako bi se izabrao pravilan model rješavanja. Nije lako izabrati odgovarajući model jer sukob može eskalirati ako se izabere pogrešan pristup. Naravno da će se sukob pokušati na neki način izbjeći, kako to ne bi imalo negativne posljedice za organizaciju. Prva stvar koju se mora napraviti kako se sukobi uopće ne bi pojavljivali, odnosno kako bi se u startu spriječili je postavljanje jasnih organizacijskih ciljeva. Svaki odjel, svaki zaposlenik mora imati svoju ulogu u organizaciji. Još važnije, svaki zaposlenik mora razumjeti svoju ulogu i znati što je njegov zadatak u organizaciji. U suprotnom, sukobi su izgledni za svaku organizaciju koja nema jasno postavljene ciljeve te svoju viziju i misiju.

Ukoliko se sukob nije mogao izbjeći, za početak, važno je svakog sudionika detaljno analizirati te mu pristupiti s ciljem da ga se uvjeri da odustane ili da razmisli o svojim stavovima. Važno je znati povijest osoba koje se nalaze u sukobu. Jesu li one već sudjelovale u sukobima, jesu li prvi put u sukobu, sve je to važno kako bi se kvalitetno moglo upravljati sukobom. Svakoj sukobljenoj strani treba dopustiti da iznese svoje stajalište te će se zasigurno pravi problem sukoba pojaviti. Također, važno je prikupiti sve činjenice i mišljenja kako bi se razumjela cijela situacija. Nakon toga, razmatra se svaka činjenica te se na temelju njih odlučuje o solucijama za rješavanje problema. Menadžeri moraju posjedovati razne vještine kako bi se uspješno snalazili u situacijama koje prijete sukobom i sa samim sukobima. O tome ovisi budućnost

organizacije, od atmosfere među zaposlenicima ili odjelima pa sve do odvijanja poslovnih procesa u organizaciji. Također, imaju veliku ulogu u pomaganju svojim zaposlenicima da sami rješavaju sukobe među sobom.

### *2.2.3.1. Pregovaranje*

Kako u privatnom tako u i poslovnom svijetu, pregovaranje je način na koji se sukob želi riješiti, razlog tomu je želja za ispunjenjem želja jedne i druge strane. Svaka strana ima svoje ciljeve koje želi ostvariti te pregovaranjem dobiva barem dio ciljeva. „Jedan od poželjnih načina rješavanja sukoba, a to znači i upravljanja sukobom, jest pregovaranje. Sukobljene strane pregovaranjem nastoje riješiti problem. Da bi pregovori između njih uspjeli, svaka strana u sukobu mora biti spremna na određena odstupanja od polazišne točke u njima“ (Sikavica, 2011:786).

Čovjek se svakodnevno nalazi u situacijama u kojima pregovara o raznim stvarima. Od najmanjih sitnica pa sve do raznih ozbiljnijih stvari. U organizacijama je to također česta pojava te je to i jedan od načina kako rješavati sukobe. Pregovaranje se odvija kroz proces komunikacije te za cilj ima postići pomirenje sukobljenih strana. Stvaranje kompromisa za obje strane, zapravo rješavanje problema u kojem bi obje strane postigle i dobile ono što su zahtijevale. Najvažniji je pronalazak jedinstvenog rješenja koje bi zadovoljile potrebe i jedne i druge strane. Pregovaranje potiče suradnju između sukobljenih strana, bez obzira na to što se nalaze u sukobu. Na taj način se pokušava ostvariti ojačati odnos između zaposlenika. Vrlo je važno upoznati se s potrebama jedne i druge strane kako bi se njihove potrebe shvatile na najbolji mogući način. Stvari koje pomažu u boljem shvaćanju potreba je aktivno slušanje i ispitivanja sugovornika kako bi se dalo do znanja da ih se zaista sluša.

„U pregovorima sudionici sami određuju principe pregovaranja, pogađaju se oko različitih rješenja i sami su odgovorni za implementaciju postignutog sporazuma. Sve ovo je i pretpostavka dobrih odnosa u budućnosti“ (Šarenac i dr., 2006).

Šarenac i dr. (2006) navode kako pregovori imaju tri osnovna elementa:

1. pregovarače, odnosno dvije (ili više) strane koje se nose sa svojim razlikama i konfliktima
2. rezultat, koji želimo postići pregovorima – takav da je prihvatljiv objema stranama
3. proces strukturirane komunikacije u kojoj strane diskutiraju o mogućim rješenjima, pokušavajući pojasniti svoje razlike

S obzirom na to da postoje značajne razlike u interesima i stajalištima, u pregovaranju treba pokušati doći do alternativnih rješenja kako bi se našao zajednički jezik i najprikladnije rješenje za sukob koji se dogodio. U takvim slučajevima teži se rješenjima koje bi zadovoljile i jednu i drugu stranu. Zasižno je da će se obje strane morati odreći određenih zahtjeva i potreba kako bi se uopće mogao postići dogovor. Na taj način zaposlenici vježbaju rješavanje sukoba samostalno bez prisustva treće osobe odnosno menadžera.

#### *2.2.3.2. Medijacija*

Moore (2014) smatra da je medijacija proces rješavanja sukoba u kojem neutralna treća strana, koja nema ovlasti donositi obvezujuće odluke za suprotstavljene strane, intervenira u sukob ili spor kako bi pomogla uključenim stranama poboljšati njihove odnose, unaprijediti komunikaciju te koristiti učinkovite postupke rješavanja problema i pregovaranja kako bi postigli dobrovoljna i međusobno prihvatljiva razumijevanja ili sporazume o spornim pitanjima.

Medijacija od strane medijatora pomaže uspostaviti bolju komunikaciju između strana koje se nalaze u sukobu te pokušava izgraditi čvršću vezu između njih. Ona služi kao pomoć u shvaćanju potreba jedne i druge strane koje se nalaze u sukobu kako bi prepoznali međusobne potrebe i izgradili međusobne sporazume. Glavni razlog zbog kojeg se treća strana pojavljuje u rješavanju sukoba je ta što sukobljene strane ne mogu uspostaviti komunikaciju kojom bi započeli rješavanje sukoba. Na taj način medijator služi kao osoba koja potiče komunikaciju i pomaže u daljnjem rješavanju problema koji je doveo do sukoba. No, medijatori nemaju nikakav utjecaj na odluke koje sukobljene strane donose, ali ima utjecaj na njih. Ako strane ne mogu nastaviti voditi produktivan razgovor, moraju promijeniti način komunikacije, a medijator se uključuje kako bi potaknuo dinamiku razgovora između njih. Uloga medijatora je također očuvati smirenu situaciju objašnjavajući stranama što je medijacija te ih navesti na uočavanje problema. Potičući razumijevanje između sukobljenih strana, sam ih navodi na pronalazak zajedničkog rješenja.

Kod medijacije, povjerljivost je bitna stavka. Sukobljene strane moraju dobiti osjećaj povjerenja kako bi bez zadržke iznijeli sve svoje misli i stavove. Na taj način strane dobiju osjećaj sigurnosti te pristaju na suradnju i dogovore koji pomažu u rješavanju problema. Također, sukobljene strane imaju osjećaj slobode znajući da medijator neće odlučiti o njihovom rješenju, nego će ih navoditi ka rješenju koje pogoduje i jednoj i drugoj strani.

Medijacija nije uvijek pravi način za rješavanje sukoba. Ponekad određene vrste sukoba zahtijevaju drugačiji pristup rješavanju, zato treba dobro analizirati o kakvom sukobu se radi te jesu li sukobljene strane voljne rješavati sukob na ovaj način. Medijacija se koristi u situacijama kada sukobljene strane žele sukob riješiti bez dodatnih komplikacija, kada su spremne surađivati s medijatorom. Važno je da se istinski traži rješenje za sukob te se time postižu bolji odnosi među zaposlenicima.

### **2.3. Posljedice sukoba u organizaciji**

Kako Sikavica navodi „u uvodnom dijelu ove teme govorilo se o različitim shvaćanjima sukoba u rasponu od posvemašnjeg negiranja sukoba, kao nečeg negativnog i nepoželjnog, pa do pozitivnog gledanja na sukobe kao nešto što nije samo neizbježno nego je i potrebno, odnosno poželjno za sve organizacije. Iz dvaju takvih suprotnih poimanja sukoba mogu se naslutiti i jednako tako različiti učinci sukoba, i to pozitivni i negativni učinci“ (Sikavica, 2011:782).

„Konflikti u organizaciji mogu biti vrlo neugodni, kako za ljude koji su u njih uključeni, tako i za ostale koji ih samo promatraju ili su njima na izravan ili neizravan način pogođeni. Vrlo je neugodno raditi u okolini u kojoj se dva čovjeka stalno svađaju i neprijateljski su raspoloženi jedan prema drugome. No konflikt nije sam po sebi loš. On može imati i pozitivne i negativne posljedice- ovisno o tome kako se u konfliktu ponašamo“ (Rijavec, Miljković, 2002:11).

Sukobi su dinamični procesi u svakoj organizaciji te definitivno mijenjaju njezin ustaljeni proces poslovanja. Sukobi razbijaju monotoniju te su ponekad poželjni u organizacijama, iako se sukob, kao takav, smatra negativnom pojavom. Uz njega se vežu i negativne posljedice, međutim postoji puno primjera iz prakse koji govore upravo suprotno. Dakako da posljedice mogu biti razorne u bilo kojem pogledu, financijskom, narušavanje ljudskih odnosa i tako dalje. Ali upravo se može dogoditi i suprotno. Važno je kako se sukobu pristupi te kako će se njime upravljati. Ako organizacije uspješno upravljaju sukobima, zaposlenici prikupljaju znanje te se u potencijalnim sukobima mogu snalaziti bez pomoći menadžera ili treće osobe.

Organizacija se sastoji od zaposlenika različitih osobnosti te njihova ponašanja značajno utječu na izbijanje sukoba. Menadžeri bi trebali poznavati svoje zaposlenike kako bi uspjeli suzbiti sukob jer svaki zaposlenik reagira na drugačiji način. Baš zbog toga sukobi mogu eskalirati te postati problem za organizaciju, ali isto tako, sukob se ne mora odraziti na organizaciju, nego na samog zaposlenika ili više njih. Takve situacije tek poslije dovode do pada produktivnosti te se teško rješavaju. Jačina sukoba odražava se razinu uspješnosti organizacije pa tako Sikavica (2011) smatra, s obzirom na to da se sukob mijenja od niskog preko optimalnog do visokog,

kao i na to da se samo pri optimalnoj razini sukoba postiže visok učinak organizacije, zadatak je menadžmenta organizacije da uvijek nastoji održavati optimalnu razinu sukoba kako bi se postigla i najveća uspješnost u poslu.

### 2.3.1. Pozitivne posljedice sukoba u organizaciji

Rijavec i Miljković (2002) navode pozitivne posljedice konflikta:

- poboljšava kvalitetu donesenih odluka,
- potiče kreativnost i inovaciju,
- povećava interes i radoznalost u grupi,
- postaje sredstvo za smanjenje napetosti,
- omogućava bolju prilagodbu promjenama.

„Razina sukoba unutar organizacije može imati pozitivne posljedice ne samo za pojedince i grupe, već i za organizaciju kao cjelinu. Oni pružaju ljudima priliku da identificiraju probleme i prilike koje inače ne bi primijetili, te kao rezultat povećavaju kreativnost i produktivnost.“ (Glavaš i dr., 2019).

„Sukob nije sam po sebi loša stvar. Postoji mnogo razloga zašto je on nužan dio rasta i razvoja pojedinaca, obitelji, zajednica i društava. Sukob može pomoći u izgradnji zajednice, definiranju i uravnoteženju potreba pojedinaca s njihovim potrebama kao sudionika u većim sustavima, te im pomoći suočiti se i adresirati na jasan i svjestan način mnoge teške izbore koje im život donosi“ (Mayer, 2000).

Sukobi su izvor novih ideja, otkrivanje slabosti u organizaciji i poboljšanja međuljudskih odnosa. Na temelju gore navedenih pozitivnih učinaka sukoba na organizaciju, pobija se mišljenje da je sukob predstavlja negativnu pojavu koja se može dogoditi organizaciji. Međuljudski odnosi postaju čvršći nakon sukoba, te se zaposlenici uče nositi sa sukobima. Na taj način razvijaju vještine i pridonose vlastitom iskustvu kako bi kasnije bolje upravljali odnosima općenito, ali i kako bi bolje sami upravljali nad sukobima, ukoliko dođe do jednog. Pa tako Weiss i Hughes navode kako „uspostavljanje procesa za rješavanje nesuglasica na razini tvrtke može promijeniti ovaj poznati scenarij. Barem će dobro definirana, dobro osmišljena metoda rješavanja sukoba smanjiti troškove transakcije, poput gubljenja vremena i nakupljanja loše volje, koji često dolaze s borbom za rješavanje razlika“ (Wiess, Hughes, 2012).

Kako mnogi autori navode, sukob je čak i poželjan u određenim situacijama, potiče zaposlenike na otvorenost i iznošenje njihovih ideja, na temelju toga odluke se donose puno lakše jer pojedinci iznose svoje stavove koje inače nikada ne bi iznijeli te se njihovi argumenti uzimaju u obzir.

### 2.3.2. Negativne posljedice sukoba u organizaciji

Rijavec i Miljković (2002) navode negativne posljedice konflikta:

- nezadovoljstvo,
- slabljenje međusobnih veza,
- smanjenje radne uspješnosti,
- loša komunikacija među članovima,
- borbe među članovima postaju važnije od obavljanja posla.

Svaka od navedenih pozitivnih posljedica sukoba na organizaciju isto tako može imati svoju skroz suprotnu stranu te na isti način djelovati skroz suprotno. Ukoliko se sukobima loše upravlja, povećava se rizik od učestalog pojavljivanja sukoba. Koliko god da iz sukoba može proizaći pozitivan ishod, česti sukobi, kojima se loše upravlja, niti u jednom pogledu ne mogu biti dobri za organizaciju. Na taj način se stvara loša radna atmosfera, tenzije između zaposlenika prerastaju u situacije u kojima se prepiranju daje više pozornosti, nego obavljanju posla. Sikavica (2011) smatra da zbog sukoba trpi i proizvodnost rada u organizaciji, a ovisno o broju ljudi u sukobu, ozbiljno se narušavaju i međuljudski odnosi u organizaciji. Sukob može biti tako naglašeno izražen da se oko tih pitanja, koje su njime eskalirala, zaposleni u organizaciji podijele na dvije nepomirljive strane, koje mogu čak ugroziti i sam opstanak organizacije.

Fluktuacija zaposlenika nakon sukoba također je prijetnja koju organizacija ne može izbjeći ukoliko rasplet sukoba vodi u negativnom smjeru. Zaposlenici mogu postati nezadovoljni, depresivni i nemotivirani za daljnji rad i ostanak u toj organizaciji. Za sebe će smatrati da su nedovoljni i osjećaj podcijenjenosti će loše utjecati na njihov daljnji trud u obavljanju posla. Njihovo ponašanje može utjecati na ostale zaposlenike koji će se također prestati truditi jer se oni sami ne žele podcijenjivati i raditi više od ostalih. Glavaš i dr. (2019) smatraju da za ljude u organizaciji, ali i one samo koji promatraju, izravno ili neizravno, sukobi u organizaciji mogu

biti vrlo frustrirajući pa tako za ovu drugu grupu nije ugodno raditi u okruženju gdje se stalno svađaju i neprijateljski se odnose jedan prema drugome.

Na organizaciji je, odnosno menadžerima, da konstruktivno upravljaju sukobima jer njihov doprinos u rješavanju sukoba vrlo lako može kritičnu situaciju dovesti u optimalno stanje koje neće ugroziti zaposlenike i organizaciju ako sukob krene u negativnom smjeru.

### **3. Metodologija rada**

Ovo poglavlje navodi što je bio predmet istraživanja ovog rada te cilj izrade ovog rada. Opisuje sve faze i procese kroz koje organizacija prolazi u sukobu. Teorijska podloga ovom radu bila je stručna literatura domaćih i svjetskih autora, osim knjiga korišteni su razni internet članci, stručni časopisi i web stranice. Sva teorija bazira se na sekundarnim podacima te rad ne sadrži empirijski dio.

Predmet istraživanja ovog rada bio je sukob u organizaciji, odnosno kako se upravlja sukobima u organizaciji. Analizira se koji su to razlozi sukoba te koji pristupi sukobu postoje. Rad je fokusiran na sam proces i razvoj sukoba te kako se odvija upravljanje nad njima. Razrađeni su modeli rješavanja sukoba te koje pozitivne i negativne posljedice to ostavlja na samoj organizaciji.

Cilj ovog rada bio je objasniti i analizirati cijeli proces sukoba, od samih uzroka do posljedica. Razradom modela rješavanja i upravljanja sukobima želi se postići detaljnije razumijevanje onoga kroz što organizacija prolazi u tim trenucima te kakav će to odraz imati na cijelu organizacijsku strukturu. Cilj je, također, detaljno objasniti sam pojam sukoba te ono što sve ulazi u pojam sukoba kada je riječ o sukobu u organizaciji uočiti činjenicu da sukobi ne moraju dovesti do negativnog ishoda, nego da mogu biti dobar aktivator promjene.

Svako poglavlje daje detaljan opis i razradu svakog od spomenutih dijelova rada. Rad pruža sveobuhvatan pogled na sve elemente upravljanja sukobima te što to predstavlja za menadžera i same zaposlenike. Razumijevanje samih sukoba postaje prednost svakog menadžera i zaposlenika tako da pravilno reagiraju i rješavaju sukob.



## 4. Rasprava

Ovaj rad raspravlja o sukobima koji se pojavljuju u organizacijama te koji su glavni stilovi upravljanja tim sukobima. Istraživanjem se donose glavne značajke raznih stilova te na koji način svaki od njih utječe na organizaciju. Razne vrste sukoba zahtijevaju određeni pristup rješavanju te se pomno mora analizirati koji od stilova primijeniti na koju vrstu sukoba. Modeli rješavanja sukoba daju detaljniji opis o tome kako se primjenjuju te koji su njihovi učinci. Navode se posljedice koje sukobi mogu donijeti organizaciji te što se događa ukoliko sukob ostane neriješen.

Istraživačkim dijelom u ovom radu dolazi se do zaključka da različite vrste sukoba imaju različite utjecaje na organizaciju. Također, stilovi kojima se upravlja tim sukobima, imaju ishode koji vode organizaciju u pozitivnom ili negativnom smjeru, ali da svakako mogu biti poželjni. Teza koja govori da su sukobi u svakom smislu loši za poslovanje organizacije, opovrgava činjenica da sukobi imaju razne pozitivne učinke koji pridonose boljem radu i poslovanju organizacije. Ako se izabere adekvatan stil upravljanja i rješavanja sukoba, smanjuje se mogućnost lošeg ishoda koji prijeti organizaciji. Istraživanjem literature za ovaj rad dolazi se do spoznaje kako ne postoji temeljno najbolji stil upravljanja sukobima. Razlog je tomu je zapravo, jer odabir stila ovisi o raznim stavkama sukoba, njegovom odvijanju, uzroku i ostalim čimbenicima. Svi stilovi su svojevrsno dobri i loši. Upoznatost sa sukobom određuje najbolji stil upravljanja njime. Može se dati prednost suradnji, ali ne mora nužno biti najbolji. Suradnjom obje strane prihvaćaju postojanje problema te iskazuju želju za rješavanjem tog problema. Time daju prednost rješavanju sukoba u odnosu na svoje zahtjeve i ciljeve. Odricanje od određenog dijela zahtjeva iskazuje spremnost na rješavanje sukoba. Mogućnost dodatnog istraživanja koje bi se temeljilo na tome koji je stil upravljanja ili rješavanja sukoba najbolji, bilo bi korisno u shvaćanju i učenju o tome kako njima upravljati te koji se fokus stavlja na sukobe.

Kako nema konkretno najboljeg stila upravljanja sukobom, nego samo raspravljanje o tome kako određeni sukob djeluje na organizaciju, ne može se u potpunosti pomoći organizaciji. Ukoliko ona sama i njezini menadžeri ne poznaju vlastitu kulturu organizacije, ovakvi primjeri služe kao nagađanja o tome koji stil bi najbolje pasao organizaciji u trenutku kada do sukoba dođe. Svaka organizacija mora dati određenu dozu prioriteta rješavanju sukoba kako se sukob ne bi pretvorio u stavku koja je razorila cijelu organizacijsku kulturu i njezino poslovanje.

## 5. Zaključak

Sukob je situacija u kojoj dvije strane dolaze do trenutka kada se njihovi interesi, mišljenja, stavovi i načini odvijanja posla razilaze i vode do problema koji se razvija u sukob. Komunikacija između ljudi puna je raznih ometanja i nesporazuma, bilo da su namjerni ili slučajni. Ljudska osobnost nije nešto što se može izabrati, nego je ona stvorena od raznih emocija, doživljaja, obrazovanja i iskustava. Emocije igraju veliku ulogu u jer one su odraz reakcija koje čovjek proživljava u trenucima kada se nađe u središtu sukoba. Sposobnost upravljanja emocijama nije mala stvar te je ona vrlo važna u upravljanju sukobima, kako i za osobu koja se nalazi u sukobu, tako i za nadređenu osobu koja taj sukob rješava. Postoje razni uzroci sukoba, razlozi mogu biti situacije u organizaciji, njezino loše vođenje ili općenito loša organizacijska struktura. U takvim situacijama, zaposlenici mogu osjećati nezadovoljstvo u poslovanju. Osim organizacijskih razloga postoje i uzroci sukoba koji proizlaze iz samih ljudi i njihovih loših odnosa. Ukoliko organizacija posluje sasvim uredno, različiti tipovi osoba koje zajedno ne mogu funkcionirati, mogu dovesti do izbijanja sukoba. Važno je da menadžeri poznaju svoje zaposlenike te da održavaju dobre odnose s njima. Poznavanjem svojih zaposlenika, lakše je i upravljati njihovim odnosima te znaju kakvim pristupom mogu prići određenom zaposleniku. Samim time, upravljanje i rješavanje sukobima bit će jednostavnije i veća je mogućnost da će iz sukoba proizaći pozitivan ishod. Na temelju istraživanja u ovom radu ustanovilo se da postoje četiri vrste sukoba, a to su intrapersonalni, interpersonalni, intragrupni te intergrupni. Sukobi se događaju na mnogim razinama, kako među pojedincima, tako i između grupa i odjela. Svaki od njih nosi svoju težinu te na razne načine utječe na organizaciju. Sukob vezan u samog pojedinca i njegove osjećaje može dovesti do komplikacija u organizaciji širenjem negativne energije na druge, dok sukobi između većeg broja pojedinaca ili grupa dovode do kompliciranijih i teže rješivih sukoba. Na to se nadovezuje i cijeli proces sukoba, od njegovih uzroka, trajanja pa sve do posljedica. Faze sukoba razlikuju se prema više značajki. Od početne faze koju karakteriziraju uzroci sukoba, gdje još nije došlo do direktnog i otvorenog sukoba, nego se javlja osjećaj napetosti i agresije. Sukobi u određenom trenutku postaju i otvoreni te se situacija od pokušaja ublažavanja situacije odnosno izbjegavanja sukoba, pretvara u situaciju koja je presudna za rješavanje sukoba i njihovo upravljanje. Najveći problem za organizaciju dolazi u trenutku kada je sukob dotaknuo točku u kojoj sukob postaje prioritet. Organizacija zahtijeva rješavanje sukoba istog trena te se minimiziraju negativne posljedice proizašle iz njega. Smjer kojim će organizacija nastaviti poslovati, očituje se u zadnjoj fazi sukoba. Organizacija trpi posljedice sukoba, bez obzira na ishod, važno ih je

prebroditi te iz njih izvući najbolje. Razni stilovi upravljanja sukobima pomažu u rješavanju sukoba, potrebno je naći pravi način. Izbjegavanje, nametanje, prilagođavanje i kompromis su načini upravljanja. Izbjegavanjem se sprječava sukob, što je u nekim slučajevima dobar izbor jer se eliminira stvaranje nepotrebnog sukoba. Nametanjem se stvara dominacija te se kratkoročno može pokazati kao dobar način upravljanja, ali isto tako stvara rizik od suzbijanja agresije koji nakon nekog vremena remeti mir te narušava odnose. Prilagođavanje ili popuštanje karakterizira manjak samopouzdanja te odricanja od vlastitih interesa u korist druge strane, što otvara mogućnost brzog rješavanja sukoba u slučaju kada postoje dokazi da popuštanjem sukob poprima pozitivne posljedice. Nadalje, suradnja predstavlja jedan od učinkovitijih stilova upravljanja sukobom jer se time održava pozitivna atmosfera i dugoročno dobri odnosi što vodi boljem poslovanju organizacije. Kompromis se može dovesti u vezu s prilagođavanjem s obzirom na to da se i jedan i drugi stil temelje na odricanju dijela zahtjeva dviju sukobljenih strana.

Rješavanje sukoba važno je za sve, kako u ljudskom životu tako i u organizacijskom životu. Težnja ka rješavanju pojedinost je svakog ljudskog bića. U organizacijskom životu, za početak, važno analizirati uzrok sukoba kako bi se započelo sa rješavanjem sukoba. Pregovaranje i medijacija načini su na kojima organizacija rješava svoje sukobe. Pregovaranjem se temelji na otvorenoj komunikaciji između sukobljenih strana te za cilj ima pomirenje tih strana. Time zaposlenici jačaju svoje odnose te uče kako rješavati sukobe, što im poslije pomaže u samostalnom rješavanju sukoba. S druge strane, medijacija zahtijeva uključenje treće osobe kao pomoć pri rješavanju sukoba. Treća strana ne staje niti na jednu stranu u sukobu, nego služi kao osoba koja potiče komunikaciju i pomirenje između sukobljenih strana.

Sukob se smatrao negativnom pojavom s bilo kojeg aspekta, no danas predstavlja poželjnu situaciju. Zapravo, neke organizacije u svojem poslovanju trebaju doživjeti prekretnicu kako bi se njihovo poslovanje koje ili stagnira te vodi u negativnom smjeru ili koje žudi za promjenama, poboljšalo. Pozitivne posljedice za organizaciju mogu biti razne, od bolje kvalitete donošenja odluka, poticanja kreativnosti i bolje prilagodbe do poboljšanja odnosa među zaposlenima. S druge strane, postoje isto tako mnogobrojne negativne posljedice za organizaciju. Nezadovoljstvo, stvaranje loših odnosa, loša atmosfera te loše poslovanje cijele organizacije neke su od negativnih posljedica. Upravljanje sukobom i rješavanje sukoba na adekvatan način izuzetno je važan za svaku organizaciju koja se nosi sa sukobom, bez obzira koliku jačinu sukob sa sobom nosi. U suprotnom, velika je mogućnost da negativne posljedice nadjačaju pozitivne posljedice.

## LITERATURA

1. Dana, D. (2014). *Rješavanje sukoba*. Zagreb: Mate d.o.o.
2. Filipović, A. (2018). *Suradnički pristup rješavanju sukoba 1/2: Što kad sam ja u sukobu?* Dostupno na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/suradnicki-pristup-rjesavanju-sukoba-1/> [pristupljeno: 03. svibnja 2024.].
3. Glavaš, J., Kondić, V., Balić, I. (2019). *Leadership and conflict management in production organisations*. Tehnički glasnik. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en> [pristupljeno: 21. svibnja 2024.].
4. Gonan Božac, M., Angeleski, I. (2008). *Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en> [pristupljeno: 30. travnja 2024.].
5. *Hrvatska enciklopedija* (2020). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/> [pristupljeno 16. kolovoza 2024.]
6. Mayer, B. (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. John Wiley and Sons
8. Podrug, N., Gauta, N. (2013). *Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en> [pristupljeno: 3. svibnja 2024.].
9. Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models*. Administrative Science Quarterly
10. Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport: Quorum Books
11. Rijavec, M., Miljković, D. (2002). *Kako rješavati konflikte?* Zagreb: IEP
12. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
13. Skupnjak, D. (2020). *Rješavanje konflikta i vještine asertivnosti*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/> [pristupljeno: 18. kolovoza 2024.]
14. Šarenac, R., Pavličić, N., Begu, B. (2006). *Pregovaranje i pregovaračke vještine*. Podgorica: Uprava za kadrove
15. Turkalj, Ž., Fosić, I., Dujak, D. (2008). *Conflict management in organization*. Interdisciplinary Management Research IV

16. Weiss, J., Hughes, J. (2012). *Want Collaboration? Accept and Actively Manage Conflict*. Harvard Business School Dostupno na: <https://hbr.org/> [pristupljeno: 19. svibnja 2024.].
17. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA Tiskara

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Faze sukoba.....	10
Slika 2. Faze sukoba u organizaciji.....	11
Slika 3. Stilovi rješavanja sukoba .....	13