

# VODSTVO I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U ORGANIZACIJI

---

Ivandić, Izabela

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:727568>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-21**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij

Izabela Ivandić

**VODSTVO I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U  
ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij

Izabela Ivandić

**VODSTVO I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U  
ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

**Kolegij: IT menadžment**

JMBAG: 0010203257

e-mail: [izabela.ivandic@gmail.com](mailto:izabela.ivandic@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study

Izabela Ivandić

**LEADERSHIP AND CONFLICT MANAGEMENT IN THE  
ORGANIZATION**

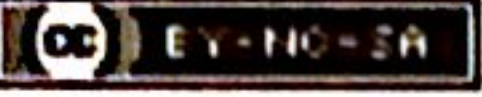
Graduate paper

Osijek, 2021.



## 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 DIPLOMSKI (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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: IZABELA IVANDIĆ

JMBAG: 0010203257

OIB: 04210563258

e-mail za kontakt: IZABELA.IVANDIC@GMAIL.COM

Naziv studija: DIPLOMSKI STUDIJ, SMJER MENADŽMENT

Naslov rada: VOĐSTVO I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U ORGANIZACIJI

Mentor/mentorica diplomskog rada: PROF. DR. SC. JERICO GLAVAS

U Osijeku, 16. 9. 2021. godine

Potpis

Ivandić



## SAŽETAK

Konflikti predstavljaju sastavne dijelove života u organizaciji koji su neizbježni, a ponekad i korisni ukoliko se kontroliraju u organizacijama koje su djelotvorne. Ljudi imaju različite potrebe i interese, kako u svojim privatnim životnim sferama, pa tako i u poslovnim životima. Valja naglasiti kako su konflikti unutar organizacije neizbježni upravo zbog pojave različitih interesa, pa je tako intenzitet i broj sukoba nerijetko poprilično visok, ukoliko se ne zna uspješno prevenirati i spriječiti. Današnji menadžeri i voditelji organizacija, teško će uspjeti u svom poslu ukoliko ne posjeduju vještinu uspješnog rješavanja sukoba.

Organizacija prema svojoj definiciji podrazumijeva udruživanje ljudi koje je svjesno i koje za cilj ima ispunjavanje određenih zadataka s najmanjim naporima i to na bilo kojem području i sferi ljudskog društvenog života. Kako bi neka organizacija mogla ostvariti svoje ciljeve ona mora posjedovati određena odgovarajuća sredstva poput primjerice materijalnih sredstava i ljudi kao ključnih za postizanje zacrtanih ciljeva. Organizacijski ciljevi organizacije trebaju se moći ostvariti sa najmanjim mogućim uložnim naporom jer je upravo to još jedna od uloga organizacije, pronaći rješenje i način koji su najbolji sa stajališta efektivnosti i efikasnosti organizacije.

Upravljanje konfliktima nužno je kako bi poslovanje u organizaciji moglo biti zdravo. U ovom diplomskom radu istraživao se pojam vodstva i upravljanja konfliktima u organizaciji, a sve s ciljem spoznaje na koji način vodstvo unutar same organizacije rješava novonastale konfliktne situacije.

**Ključne riječi:** vodstvo, organizacija, konflikt, upravljanje konfliktima.

## **SUMMARY**

Conflicts are components of life in an organization that are inevitable and sometimes beneficial if controlled in organizations that are effective. People have different needs and interests, both in their private spheres of life and in their business lives. It should be emphasized that conflicts within the organization are inevitable precisely because of the emergence of different interests, so the intensity and number of conflicts is often quite high, if it is not possible to successfully prevent and prevent. Today's managers and leaders of organizations will find it difficult to succeed in their work if they do not have the skills to successfully resolve conflicts.

An organization, by its definition, implies an association of people who are conscious and who aim to fulfill certain tasks with the least effort in any area and sphere of human social life. In order for an organization to achieve its goals, it must have certain appropriate resources, such as material resources and people, as key to achieving the set goals. Organizational goals of the organization should be able to be achieved with the least possible effort, because this is another role of the organization, to find a solution and the way that is best from the point of view of effectiveness and efficiency of the organization.

Conflict management is essential so that business in an organization can be healthy. In this diploma work, the concept of leadership and conflict management in the organization was explored, all with the aim of understanding how leadership within the organization itself resolves new conflict situations.

**Keywords:** leadership, organization, conflict, conflict management.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. METODOLOGIJA .....	3
2.1. Predmet istraživanja .....	3
2.2. Metode istraživanja.....	3
2.3. Izvori istraživanja .....	4
2.4. Struktura rada .....	4
3. VODSTVO.....	5
3.1. Tradicionalni oblici vodstva .....	8
3.1.1. Teorija osobina .....	9
3.1.2. Teorija vještina .....	9
3.1.3. Bihevioralna teorija .....	10
3.1.4. Situacijski stil vodstva.....	13
3.1.5. Integrativni model vodstva.....	16
3.2. Suvremene teorije vodstva.....	16
3.2.1. Transformacijsko vodstvo .....	17
3.2.2. Karizmatično vodstvo .....	19
3.2.3. Vizionarsko vodstvo.....	20
3.2.4. Strategijsko vodstvo .....	22
3.2.5. Međukulturalno vodstvo .....	23
3.2.6. Virtualno vodstvo .....	25
3.2.7. Etičko vodstvo .....	26
4. ORGANIZACIJA.....	27
4.1. Organizacijska struktura .....	28
4.2. Formalna i neformalna organizacija .....	30
4.3. Organizacija rada .....	31



4.4.	Definiranje posla u organizaciji.....	32
4.5.	Dizajn zadataka, radnog mjesta i uloga .....	33
5.	KONFLIKTI U ORGANIZACIJI .....	34
5.1.	Vrste konflikta .....	35
5.2.	Faze konflikta .....	37
5.3.	Posljedice konflikta .....	41
5.4.	Uzroci konflikta u organizaciji .....	43
5.4.1.	Uzroci na razini pojedinca.....	43
5.4.2.	Uzroci na razini tima .....	44
5.4.3.	Uzroci na razini organizacije.....	45
5.5.	Odnos vođe prema konfliktima u organizaciji .....	46
6.	UPRAVLJANJE KONFLIKTOM U ORGANIZACIJI .....	48
6.1.	Interna komunikacija .....	48
6.2.	Struktura konflikta .....	49
6.3.	Upravljanje konfliktima.....	50
6.4.	Rješavanje konflikta u organizaciji .....	52
6.5.	Prevenција konflikta .....	53
6.6.	Sprečavanje konflikta .....	54
6.7.	Istraživanje utjecaja i korelacije vođenja na menadžment konflikata.....	56
7.	ZAKLJUČAK .....	60
	POPIS LITERATURE .....	i
	POPIS SLIKA .....	iv

## 1. UVOD

Organizacije velikih grupa specifične su po stvaranju raznih oblika nesuglasica koje su posebno izražene u današnjem svijetu globalizacije unutar kojeg radnici zapošljavaju radnu snagu koja dolazi iz raznih dijelova svijeta, pa tako dolazi do velikih kulturoloških nesrazmjera te političkih i društvenih razlika. Sukobe nije moguće spriječiti niti u homogenim organizacijama jer su oni svakodnevna, gotovo normalna pojava. Razlog tomu leži u činjenici kako interesi i ciljevi, naročito u velikim grupama nerijetko nisu isti već svaki zaposlenik ili određeni tim ili pak čitavi dio organizacije ima različite želje i različite potrebe koje se nerijetko sukobljavaju sa čitavom organizacijom ili samo s jednim dijelom iste.

Ono što zasigurno valja istaknuti je činjenica kako su konflikti prirodni. Osoba koja se u današnje doba slaže sa svime što joj organizacija nametne kao obavezu može postati sumnjiva, obzirom na to poticanje određenih razina konflikta i određene doze neslaganja sa organizacijom je čak i dobro za nju samu.

Supresijom ili pogrešnim rješavanjem konflikata može se postići smanjenje inovativnosti, razvoja mišljenja zaposlenika, poboljšanje procesa unutar organizacije, može se smanjiti komunikacijska kultura i drugi čimbenici koji su potrebni za uspješno funkcioniranje organizacije.

U ovom radu, kao što i sam naslov govori, bit će riječi o vodstvu i upravljanju konfliktima u organizaciji.

Važan dio upravljanja konfliktima ima upravo vodstvo. Razlog tomu leži u spoznaji da način na koji netko vodi organizaciju, na koji dalje potiče i inspirira svoje zaposlenike, može utjecati na to kako će on upravljati konfliktima i kako će cjelokupna organizacija moći funkcionirati. Postoje razni načini pristupanju konfliktima, pa će tako jedni vođe pristupiti istom na način da se prave kako do njega nije niti došlo, dok će drugi nastojati istim tim konfliktom upravljati raznim naučenim stilovima preveniranja konflikata te će nuditi moguća rješenja za sprečavanje i završetak istog. Ono što zasigurno treba reći je to da svaki od tih stilova vođa, kao i njihovi stilovi vođenja, mogu biti prigodni za nastalu situaciju u različitim situacijama i različitim vrstama organizacija, a težiti k tom da se uvijek postižu kompromisi nije najbolje rješenje u baš svakoj konfliktnoj situaciji.



Glavni cilj ovog diplomskog rada je prikazati teorijske i empirijske spoznaje o vodstvu i upravljanju konfliktima u organizaciji, kroz kritičko gledište. Odnosno cilj je prikazati načine na koje se vodstvo nosi sa konfliktima, kako i na koji način ih rješavaju, što uopće jesu konflikti kako nastaju koje vrste postoje i na koji način se uspješno rješavaju u organizacijama pod palicom vodstva.

## **2. METODOLOGIJA**

U ovom poglavlju diplomskog rada navesti će se predmet istraživanja, metodologija, izvori istraživanja te struktura samog rada

### **2.1.Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je, kao što je već u uvodu rečeno, vodstvo i upravljanje konfliktima u organizaciji. Kroz rad se nastoje dati osvrti na modela vodstva, osvrt na stilove vodstva, uzroke konflikta i njegove vrste, sam proces kroz koji konflikt u organizaciji prolazi te na koncu se daje osvrt na pozitivne, ali i negativne posljedice konflikta u organizaciji i sprečavanja ili rješavanja istih.

Kvalitetno vodstvo koje kao jednu od uloga ima i upravljanje konfliktima izuzetno je bitno za poduzeća i organizacije, stoga će se u ovom diplomskom radu dati pregled literature o određenim strategijama upravljanja.

### **2.2.Metode istraživanja**

Metode istraživanja ovog diplomskog rada temeljiti će se na pregledu kako strane tako i domaće stručne literature, knjiga, znanstvenih članaka na temu vodstva i upravljanja konfliktima u organizaciji. Kao osnovna metoda istraživanja koristiti će se metoda istraživanja za stolom odnosno pregled dostupne literature. Osim toga, koriste se metode (Milas, 2005):

- Deskripcije,
- Analize,
- Sinteze,
- Klasifikacije.



### **2.3.Izvori istraživanja**

Glavni izvor istraživanja za ovaj diplomski rad pronalazi se u dostupnoj međunarodnoj i nacionalnoj stručnoj literaturi područja predmeta istraživanja ovog rada koje se tiče vodstva i menadžmenta upravljanja konfliktima u organizaciji. Koriste se knjige i stručni časopisi te u manjem opsegu dostupna stručna literatura i znanstveni te pregledni članci na web sjedištima.

### **2.4.Struktura rada**

Struktura rada sastoji se od sljedećih dijelova:

1. Uvod
2. Metodologija
3. Vodstvo- dio u kojem se govori o povijesnom razvoju vodstva te tradicionalnim i suvremenim oblicima vodstva koji se pojavljuju.
4. Organizacija- dio u kojem se govori o strukturi organizacije, formalnoj i neformalnoj organizaciji, te organizaciji rada.
5. Konflikti u organizaciji- dio u kojem se govori o vrstama konflikata, fazama konflikata, posljedicama koje uzrokuju, uzrocima nastanka te načinu na koje se vodstvo nosi sa konfliktima u organizaciji.
6. Upravljanje konfliktima u organizaciji – dio u kojem se govori o strukturi sukoba u organizaciji, upravljanju konfliktima u organizaciji, njihovom rješavanje, mogućoj prevenciji i sprečavanju, te na kraju istraživanje o korelaciji vođenja i upravljanja sukobima.
7. Zaključak

### 3. VODSTVO

Vodstvo prema svojoj definiciji predstavlja menadžersku funkciju međuljudske povezanosti vođe i njegovih sljedbenika (Marquis i Houston, 2009). Autori Dulčić i Vrdoljak Raguž (2007) istaknuli su kako je „vodstvo menadžerska funkcija koja je izravno usmjerena na ljude i na društvenu interakciju, jednako kao i proces utjecaja na ljude, da bi mogli ostvarivati pojedinačne i zajedničke ciljeve organizacije“.

Temelj izgradnje uspješnog vodstva je svakako komunikacija. Vodstvo isto tako predstavlja sposobnost menadžera da ima utjecaj na ponašanje svojih sljedbenika koje može usmjeravati ka nekom određenom cilju odnosno smjeru, a sve s ciljem postizanja viših ciljeva organizacije koju vodi. Vođa organizacije je taj koji vodi računa o dinamici organizacije te nadzire ostvarene odnose među ljudima u organizaciji. Vođe su ti koji nastoje nadahnuti svoje sljedbenike kako bi bili poštovani dok ih se slijedi, dok su menadžeri oni koji posjeduju određene ovlasti da na temelju vlastitog položaja i funkcije koju imaju u organizaciji svoju ovlast mogu postići zahvaljujući svojim kompetencijama, talentom za vođenje i karizmom (Buble, 2011).

Komunikacijski stil vođe uvelike uvjetuje uspješnost vođenja. Vođa kroz vlastite komunikacijske vještine svojim sljedbenicima pojašnjava informacije o postavljenim ciljevima, viziji, misiji ili temeljnim vrijednostima organizacije te ih potiče na smisljeno i fokusirano djelovanje ka postizanju određenog cilja. Uspjeh bilo koje tvrtke uvelike ovisi o kompetencijama, motivaciji, ali i međusobnoj komunikaciji između vođe i zaposlenika (Crnjac Milić, Pavić i Mandić, 2020). Pojam uspješnog vođe i uspješnog menadžera nije moguće promatrati skupa, naime uspješan vođa će raditi na razvijanju dinamike time putem uspostavljanja interpersonalnih odnosa i kroz pozitivan utjecaj na sljedbenike kroz nadahnuća i inspiraciju te će tim karakteristikama i sposobnostima postići cilj da ga tim slijedi jer ga poštuju i imaju povjerenje u njega. S druge strane menadžeri se najčešće vode pozicijskim moćima koje proizlaze iz prethodno jasno utvrđene hijerarhijske pozicije kako bi mogli motivirati svoje zaposlenike da ostvare zajednički cilj organizacije, za razliku od podrške koje pružaju vođe utjecajem na ljude temeljem vlastite karizme, a ne temeljem hijerarhijske pozicije (Grigsby i sur., 2010).

Emocionalna inteligencija vođe dolazi do izražaja u suvremenim poslovnim okruženjima koja zahtijevaju da se organizacija usmjeri na razvoj svojih kreativnih i inovativnih sposobnosti zaposlenika. Takva emocionalna inteligencija najviše se ogleda u empatiji vođe, u



sposobnostima i vještinama aktivnog slušanja te putem korištenja asertivnih oblika komunikacije prilikom rješavanja potencijalnih konflikata organizacija (Grigsby i sur., 2010). Rupčić (2012) navodi da vođe postižu ostvarenje vlastitog potencijala temeljem efikasnog procesa odlučivanja, vizionarstva, sposobnosti pozitivnog nadahnuća i učinkovite komunikacije te vlastitog utjecaja.

Elementi unutar strateškog modela vodstva su međusobno povezani te su stoga u međuovisnom odnosu. Što se tiče vizionarstva, njime se označava sposobnost gledanja čitave situacije unutar koje se nalazi organizacija i jasnoće postavljenih joj ciljeva. Vizionari kreiraju ključne planove radi ostvarenja postavljenih ciljeva unutar organizacije, a planovi su temeljeni na sveobuhvatnoj analizi trenutne situacije u kojoj se organizacija nalazi. Kroz učinkovito odlučivanje, vođa može uspješno alocirati kako materijalne tako i ljudske resurse te ima sposobnost provesti svoju zamisao u akciju na ciljani i pravovaljani način (Takala, 2005).

Vrlo važna karakteristika uspješnog vođe je svakako i praksa uzajamnosti kako bi vođa razumio da se vrijednost radne organizacije temelji na izgradnji njihovih uzajamnih odnosa koji su utemeljeni na uzajamnoj podršci i povjerenju. Vođa koji je uspješan prepoznati će kvalitete svoga tima i organizacije te će ih nagraditi za njihov rad i trud, s druge strane on prepoznaje i slabosti u kvaliteti organizacije i mora znati dati konstruktivna rješenja kako bi se takvi negativni utjecaji mogli eliminirati (Takala, 2005).

Participativna organizacijska kultura gradi se putem uzajamne podrške, razumijevanja, tolerancije i povjerenja, a upravo ona predstavlja spajanje organizacije koje rezultira dubljom međusobnom povezanošću zaposlenika. Vođe nužno moraju posjedovati razvijene interpersonalne vještine koje se mogu vidjeti kroz pisanu i usmenu komunikaciju odnosno verbalnu i neverbalnu. Ključna značajka koja je vidljiva u komuniciranju uspješnih vođa je svakako sposobnost da uvjere sljedbenike u određene stvari, a takva sposobnost rezultat je njihove iskrenosti i autentičnosti, a ne iz njihove želje za manipuliranjem kako mnogi smatraju (Takala, 2005).

Kada se povežu različiti pojedini elementi kao i strateški modeli vodstva tada se dobiva jedinstven učinak koji na koncu daje inspirativno vodstvo koje se temelji na povjerenju. Autor Gotal je analizirao domenu vodstva te je istaknuo kako je vodstvo zapravo proces koje je utemeljen na interakcijama koje se odvijaju među vođom i njegovim sljedbenicima te je isto tako interakcija i same situacije unutar koje se poduzeće ili sama organizacija u tom trenutku pronalaze (2013). Kombinacija ta prethodno opisana tri čimbenika ima poprilično jak utjecaj

na konačan odabir jednog od stilova vodstva. „Koji će se stil vodstva odabrati ovisi o tipu karaktera vođe i sljedbenika, njihovim vrijednostima, stavovima i uvjerenjima, pozicijama i iskustvu. Značajke vezane uz povezanost unutar grupe također uvjetuju odabir stila vodstva. Konkretna situacija u kojoj se nalazi poduzeće je uvjetovana prirodom zadatka, životnom fazom u kojoj se poduzeće nalazi, organizacijskom kulturom te uvjetima u makro i mikro okruženju poduzeća“ (Gotal, 2013: 407). Tema koja se nameće pri definiranju vodstva je svakako analiziranje izvora moći. Gotal (2013) ističe nekoliko esencijalnih izvora moći kod vođa, kao na primjer:

- Moć uzora odnosno moć karizme,
- Pozicijska moć odnosno moć zakona koja se povezuje sa autoritetom koji je postavljen na temelju hijerarhije,
- Moć prisile i nagrade vođe,
- Moć stručnosti koja može proizaći iz određenih specijalnih znanja i vještina koje vođe posjeduju.

Moći zakona i nagrade odnosno prisile su povezani budući da je osoba koja se nalazi u nadređenom hijerarhijskom položaju unutar organizacije stavljena u poziciju da ne temelju hijerarhijskog položaja posjeduje utjecaj na zaposlenike organizacije putem davanja nagrada ili kazni. Onaj vođa koji koristi kaznu kao određeni vid motivacije svojih sljedbenika ili zaposlenih u poduzeću, te ih na taj način tjera da ostvare određene ciljeve. Dakle, ne utemeljuje povezanost povjerenja za vlastite sljedbenike odnosno zaposlenike, te takvom vođi nedostaje povjerenja u vlastite inspirativne mogućnosti za ostvarivanjem moći stoga koristi izvanjska sredstva u vidu raznih kazni ili nagrada.

„Pozicijska moć proizlazi iz hijerarhijskog položaja u organizaciji. Ovaj izvor moći obično se prihvaća bez pitanja, ali ljudi ne reaguju pozitivno na ovu vrstu moći. Moć i snaga položaja ili zakona vrlo je povezana s birokratskim organizacijama koje naglašavaju važnost pravila, standarda i procedura.“ (Stokes i Clegg, 2012: 234). Sljedbenici često ne preferiraju moć položaja zbog umanjene interaktivnosti i kritičkog ophođenja unutar organizacije.

Moć uzora nastaje na temelju karakteristika samoga vođe, to jest njegove vlastite prirode. Karizma podrazumijeva iskrenu posvećenost ciljevima te vizionarski pogled koji neprestano nadahnjuje sljedbenike da vjeruju svom vođi te da ga slijede zbog njegove iskrenosti, inspirativnosti i autentičnosti. Ovakve vođe imaju sposobnost razvijanja osjećaja vrijednosti kod svojih sljedbenika te sposobnost isticanja vrijednosti zadaća do mjere da sljedbenici sami

počinju dobivati osjećaj vlastite svrhe. „Karizmatični vođe vode ljude svojim primjerom. To je ključni preduvjet izgradnje povjerenja sljedbenika. Karizmatični vođe ponašaju ujedno propituju svaku vrstu dogme i statusa quo u organizaciji utječući tako na kreiranje pozitivnih organizacijskih promjena. Međusobno povjerenje između karizmatičnih vođa i njihovih sljedbenika često se nagrađuje postizanjem bolje organizacijske izvedbe.“ (Ehrhart i Klein, 2001:162)

Važan izvor moći vođe predstavljaju specijalizirana znanja i vještine, posebno u uvjetima današnje ekonomije u kojoj intelektualni kapital čini temeljni resurs za izgrađivanje konkurentne prednosti neke organizacije ili poduzeća. Ukoliko vođa posjeduje specijalizirane vještine i znanja tada unosi sigurnost i povjerenje svojim sljedbenicima. Sljedbenici samovoljno slijede autoritet bez uporabe vanjskih prisila ili nagrada, te sasvim spremno prihvaćaju sve njegove savjete i rješenja. „Dinamične i turbulentne okolnosti u suvremenom poslovnom okruženju nameću potrebu za razvojem participativne organizacijske kulture u kojoj vlada kritički duh i mogućnost nesmetanog izražavanja vlastitih prijedloga, mišljenja i stavova. Na taj se način potiče kreativno divergentno mišljenje koje usmjerava tim ka podizanju razine inovativnosti u donesenim rješenjima, a time se ujedno pozitivno doprinosi konkurentskoj poziciji organizacije na tržištu. Iz tog razloga je u organizacijama koje posluju u dinamičnom okruženju vrlo važno inspirirati sljedbenike vodstvom utemeljenim na karizmi ili specijaliziranim znanjima i vještinama kao izvorima moći.“ (Ehrhart i Klein, 2001: 164).

### **3.1.Tradicionalni oblici vodstva**

Daljnji detaljniji prikaz tradicionalnih oblika vodstva uključivati će i opis raznih značajki raznih teorija, koje uključuju:

- Teorije osobine,
- Teorije vještine,
- Bihevioralne teorije,
- Situacijske teorije,
- Integralni pristup vodstvu.

### **3.1.1. Teorija osobina**

Teorija osobina spada među prvim teorijama prirode vođenja koja se razvijala od antičkog doba do danas, odnosno od vremena naprednih antičkih civilizacija Grka i Rimljana. U tim prošlim vremenima razvijalo se stajalište o tome da je kapacitet za vodstvo nekog vođe urođen te da je karakterističan samo za velike ljude sa velikim osobnostima. Autor Stogdill (Northouse, 2018) dao je značajan preokret daljnjem razvitku teorije osobina na način da je uspješnog vođu opisa kao nekoga tko posjeduje određene vještine i osobine kao što su:

- Fizičke osobine, primjerice visina, energija ili pojava,
- Osobine inteligentnosti i sposobnosti te raznih osobnosti kao što su to primjerice agresivnost, prilagodljivost, samopouzdanje ili entuzijazam.
- Osobine koje se povezuju sa zadacima poput upornosti, žudnje za uspjehom ili inicijative koju netko pokazuje,
- Socijalne značajke poput vještina ophođenja sa ljudima, spremnosti na suradnje ili neke ostale administrativne sposobnosti.

Autor Gotal (2013) u svom radu navodi kako “Stogdill dovodi u pitanje univerzalnost osobina vođa. Prema njemu prosječan se pojedinac u ulozi vođe razlikuje od prosječnog člana skupine u inteligenciji, pripravnosti, uvidu, odgovornosti, inicijativi, ustrajnosti, samopouzdanju i društvenosti. Ipak, samo posjedovanje određenih osobina ne jamči da će osoba postati vođa, već osobine koje vođa posjeduje moraju biti važne u situaciji u kojoj vođa djeluje.”(Gotal, 2013:408)

Ovaj pristup u današnje je doba modificiran jer na čovjekovu osobnost ne utječe samo genetika nego i okolnosti unutar kojih se stvara njegova sposobnost za kontinuiranim učenjem i razvijanjem vještina socijalnih elemenata koje predstavljaju današnje temelje uspješnog vodstva (Northouse, 2018).

### **3.1.2. Teorija vještina**

Teorija vještina spada među prvim oblicima teorije vodstva koja se u 1955. godini razvila pod vodstvom autora Roberta Katza (Northouse, 2018). Kroz provedbu vlastitog empirijskog



istraživanja Katz je uspješno definirao 3 nužna segmenta različitih vještina koje krase sve uspješne vođe, a to su (Northhouse, 2018):

- Tehničke vještine povezane sa područjem kojim vođa dalje rukovodi,
- Interpersonalne vještine povezane sa komunikacijom koju ostvaruje sa svojim sljedbenicima,
- Konceptualne vještine povezane uz vizije koje se odvijaju u glavnom području organizacijskog poslovanja nekog poduzeća.

U današnje doba teorija vještina je modificirana i izmijenjena kroz identifikaciju i prilagodbu novim suvremenim uvjetima koji se mogu pronaći u okruženju. Autor Mumford (2000) identificirao je važnost vještina rješavanja konflikta i društvene evaluacije što čini temelj sposobnosti uspješnih vođa radi postizanja efikasnog organiziranja podataka. Još neke varijable koje imaju značajan utjecaj na učinkovitost vođe su osobine vođe, razina izvedbe i iskustvo (Mumford, 2000).

### ***3.1.3. Bihevioralna teorija***

Stil ponašanja vođe određuje temelj ove teorije. Promatrajući stilove ponašanja, mogu se istaknuti sljedeći klasični stilovi biheviorističkog vodstva:

- Autokratsko vodstvo,
- Demokratsko vodstvo,
- vodstvo stila laissez-faire (Karlić i Hadelan, 2011).

autokratski stil vođenja zasnovan je na strogim kontrolama radnji zaposlenih u organizaciji prilikom čega se koristi jednosmjerni oblik komunikacije koji pritom zanemaruje mišljenja, stavove i prijedloge zaposlenika. Usprkos činjenici kako se autokratsko vođenje definira posebnim fokusom na postavljene zadatke pri čemu se ostvarenje utjecaja na zaposlene utilizira temeljem moći nagrade ili prisile, to jest kroz kazne, valja naglasiti kako bi se ovakva razina mogla uspostaviti kao izuzetno korisnom no samo u određenim situacijama, posebice u onim kriznim kada se korektivne mjere moraju provesti što brže i efikasnije. „Kada je priroda zadatka takva da je nužna jasna struktura i podjela odgovornosti i uloga, poželjno je primjenjivati autokratski stil vodstva jer se na taj način povećava učinkovitost. Autokratsko vodstvo, međutim, nema dobar učinak na radnu atmosferu i ispunjavanje potreba zaposlenika jer vođa

samostalno i bez konzultacija s timom donosi odluke što može stvoriti osjećaj da su znanja i vještine zaposlenika neprepoznate od strane vođe. Jednosmjernom komunikacijom na razini autokratski vođa-sljedbenik se zanemaruje potreba za razvojem grupne dinamike u poslovanju te se kao posljedica takvog stava razvija niska razina motiviranosti kod zaposlenika.“ (Ružić, 2013: 87).

Demokratske vođe su osim na zadatak usmjereni i na razvoj komunikacije sa svojim suradnicima. Demokratski vođe, za razliku od autoritarnih nemaju toliko izraženu potrebu za moći koliko je kod njih izražena potreba za postizanjem harmonije i suradnje. Oni su ti koji svoju skupinu vode i ujedno kontinuirano participiraju u njenom radu. Temeljna svrha im je potaknuti i povećati motivaciju članova grupe odnosno organizacije te ih uključiti u donošenje odluka, pri čemu uvažavaju njihove nove ideje, a odgovornost postavljaju kao zajednički svim članovima, a ne samo njima. Za rješavanje konfliktnih situacija demokratski stil vodstva predstavlja najpogodniji oblik jer razvija povjerenje i solidarnost kod svih članova (Ružić, 2013).

Laissez-faire vođe sve odluke i donošenje ciljeva prepuštaju svojim članovima tima odnosno organizacije. Takav vođa ne provodi usmjerenje posla niti pridonosi velikom utjecaju, on nema istaknut interes zajedničkog rada i komunikacijske participacije oko postizanja ciljeva i rješavanja konflikata. Funkcija takvog vođe bazira se na prikupljanju informacija i resursa koji su potrebni drugim članovima odnosno zaposlenicima organizacije koju vodi. Suprotno pasivnom stavu prema zadacima, Laissez-faire vođa je bitno da ima razvijene kvalitetne međuljudske odnose, no ono što nikako nije poželjno je nepoznavanje granica koje ukoliko se ne poznaju u ne poštuju vrlo lako može doći do razvoja anarhije (Ružić, 2013).

Klasificiranje vođe temeljem njegovog stila ponašanja čine bazu bihevioralnog stila vođenja, nastali su kao krajnji ishod opsežnih istraživanja koja su provedena na Sveučilištu u državi Ohio (SAD). Prilikom provedbe navedenog istraživanja koristio se LBDQ upitnik koji u sebi sadrži pitanja bihevioralnih karakteristika vođe (Arnold i sur. 2000). Temeljem istraživanja uspjela se napraviti identifikacija dva u potpunosti različita bihevioralna stila kojeg vođe nerijetko primjenjuju u svojim svakodnevnim poslovanjima i upravljanjima poduzećem:

- Orijentiranost ka izvršenju zadataka,
- Orijentiranost ka razvitku međuljudskih odnosa (Gotal, 2013).

Vođe su konstantno usmjerene ka izvršenju zadatka te adaptiraju vlastito ponašanje raznim procedurama i pravilima u skladu sa već uspostavljenom organizacijskom strukturom

poduzeća, te se najčešće usmjerava ka kontroliranju izvršavanja zadataka. Vođe koje se usmjeravaju na međuljudske odnose, mogu svojim zaposlenicima osigurati dodatnu motiviranost putem zadovoljenja ili prepoznavanja njihovih potencijalnih i trenutnih potreba te putem gradnje uravnoteženih međuljudskih odnosa.

Ovakva spoznaja ne znači da su vođe koji se usmjeravaju na međuljudske odnose automatski neusmjereni na realiziranje ciljeva, naprotiv, oni se samo služe zadovoljenjem različitih potreba, a ne kontroliranjem kao metodom kojom motiviraju svoje sljedbenike kako bi se postigao konačan cilj organizacije ili grupe.

Postoji jedan oblik klasificiranja vodstva koji se temelji na ponašanjima vođa, a to je Likertova klasifikacija stilova vodstva, prema njemu postoje sljedeći stilovi (Dulčić i Vrdoljak Raguž, 2007):

- Ekstremno-autoritativni stil vodstva, predstavlja stil vodstva koji je prepoznat temeljem nepovjerenja menadžera u njegove zaposlenike. Upravo je to nepovjerenje razlog zašto se koristi autokratski stil koji se bazira isključivo na kažnjavanju i kontroli zaposlenika dok se komunikacija među njima svodi na minimum.
- Benevolentno-autokratski stil, vidljiv je u nešto većem zastupanju nagrade kao određenog alata motiviranja zaposlenika, te se isto tako ogleda i u većem povjerenju među menadžerem i zaposlenicima za razliku od prethodnog stila vodstva. Menadžer odnosno vođa je vidno i istinski zainteresiran za razmjenjivanje međusobnih ideja, stajališta i mišljenja, no svakako teži ka zadržavanju vlastite kontrole nad zaposlenicima posebno kada je u pitanju donošenje konačnih odluka koje moraju biti u skladu sa uspostavljenom strukturom organizacije i njenom hijerarhijom.
- Konzultativni stil vodstva, karakterističan je po izuzetno visokom stupnju povjerenje koja postoji među vođom i zaposlenicima koji participiraju u donošenju konačnih odluka te aktivno sudjeluju u procesima planiranja.
- Participativno-demokratski stil vodstva, jedan je od najotvorenijih stilova koji obuhvaća interaktivnu komunikaciju koja se odvija na bazi vođe i zaposlenika. Veliki naglasak ovdje se stavlja na odlučivanje pri čemu se ono bazira na kreativnim novim idejama i inovativnosti kako bi se podigao sveukupni organizacijski uspjeh i njegova performansa. Isto tako ovaj stil najviše od svih njeguje višesmjerni i prije svega otvoreni komunikacijski stil svih sudionika.

Kod bihevioralnih modela vodstva naglašava se učinak ponašanja menadžera na konačne akcije sljedbenika, a posljedično time i na same performanse organizacije kao cjeline.

#### **3.1.4. Situacijski stil vodstva**

Situacijski stil vođenja podrazumijeva nepostojanje samo jednog optimalnog i univerzalnog stila vođenja, već je nužno prilagođavati se novonastalim situacijama koje se moraju riješiti. Situacijski stil vodstva je razvijen od strane Fiedlera 1960. godine (Northouse, 2018). Na temelju modela situacijskog vođenja nastaju dva ključna elementa:

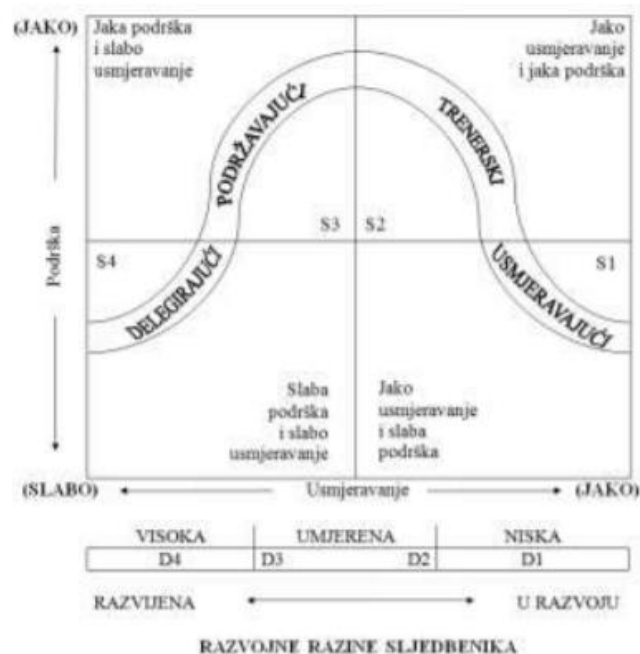
- Stil vođenja,
- Situacijske karakteristike (Northouse, 2018).

Fiedler je osmislio upitnik nazvanim LPC ljestvicom kako bi vođe sami mogli procijeniti koji stil vodstva primjenjuju. Njegova ljestvica se može primjenjivati tako da vođa iskaže svoje vlastite iskaze i stavove te mišljenja o osobi s kojom ne preferira provoditi radno vrijeme. Ako se dogodi da usprkos toj činjenici navedena osoba bilježi veću razinu ljestvice, riječ je o vođi koji je orijentiran ka stvaranju snažne međuljudske povezanosti. S druge strane ukoliko ne ostvari visok broj bodova na ljestvici tada je riječ o vođi koji primjenjuje i ujedno i preferira način vođenja koji se temelji na uspješnom izvršavanju postavljenih zadataka.

„U situacijskom modelu vodstva ne postoji preferirani stil vodstva, već se prednosti određenog tipa vodstva iskorištavaju sukladno obilježjima situacije s kojim se vođa i sljedbenici suočavaju. Vođe orijentirani na ispunjenje zadataka se lako organiziraju i brzo završavaju projekte, dok su vođe orijentirani na izgradnju međuljudskih odnosa vrlo uspješni u rješavanju konflikata i u procesu donošenja vrlo složenih poslovnih odluka.“ (Gotal, 2013: 410).

Autor Gotal (2013) navođenjem vlastitog opisivanja situacijskog modela vođenja iznosi da je stil vođenja određen razinom razvitka zaposlenika koja je niža, umjerena ili na visokoj razini. Razina razvitka podređenih čini određenu razinu unutar koje sljedbenici razvijaju vlastite sposobnosti te predstavlja stupanj spremnosti koja im je potrebna za izvršenje postavljenih zadataka (Gotal, 2013). Na slici 1. prikazana je krivulja stilova situacijskog vodstva koja je uvjetovana razvojnim razinama sljedbenika.





Slika 1. Krivulja stilova situacijskog vodstva sukladno razvojnoj razini sljedbenika

Izvor: Gotal, 2013.

Na slici 1 je vidljivo da stilovi situacijskog vođenja koji se temelje na razvojnoj razini sljedbenika imaju sljedeću podjelu:

- Delegirajući,
- Podržavajući,
- Trenerski,
- Usmjeravajući stil (Gotal, 2013).

Na slici je jasno vidljiva niža razina razvitka sljedbenika kod usmjeravajućeg stila vođenja. Upravo je zbog toga bitno da se zadaci i uloge jasno i precizno strukturiraju uz korištenje i davanje jasnih uputa i smjernica. To je važno iz razloga što sljedbenici ne raspolažu potrebnim znanjima i vještinama kako bi participativno odlučivali stoga je i komunikacija jednosmjerna, a sama orijentiranost vođe usmjerena je na ispunjavanje aktivnosti dok su aspekti raznih međusobnih odnosa sekundarni što je i karakteristično za usmjeravajući stil vodstva (Ružić, 2013). Zaključno valja reci kako je usmjeravajući stil vodstva karakterističan po jakom usmjeravanju i slabijom potporom.

„Trenerski stil vodstva prikladan je za zaposlenike koji se nalaze na umjerenom razvojnjoj razini te im je osim davanja jasnih uputa što i kako učiniti, važno objasniti i razlog zbog kojeg je ispunjenje određene zadaće važno. Iako vođa samostalno donosi odluke, provjerava sa sljedbenicima jesu li razumjeli donesene odluke čime ujedno otvara mogućnost za početak razvoja dvosmjerne komunikacije. Cilj trenerskog stila vodstva je, unatoč umjerenom razvojnjoj razini sljedbenika, potaknuti razvoj timskog rada i davanja prijedloga od strane članova tima.“ (Ružić, 2013: 97). Zaključno s prethodno navedenim trenerski stil vođenja odlikuje se zaista snažnim mentoriranjem sljedbenika i čvrstom potporom.

Podržavajući stil vođenja također se koristi kod onih sljedbenika koji su na srednjoj razini svojih razvojnih sposobnosti. U takvoj situaciji vođa svojim sljedbenicima daje zadatke, ali ih isto tako i potiče da sami preuzimaju odgovornost kako bi mogli ispuniti iste. Vođa osnažuje svoje sljedbenike putem razvoja otvorene dvosmjerne komunikacije jer zna da će im na taj način omogućiti zadovoljavanje potreba za sigurnosti i samopouzdanjem koja im je potrebna na radnom mjestu. Vođa se uključuje u donošenje odluka, ali isto tako se koristi pri poticanju samostalnog odlučivanja kao novim alatom koji će mu koristiti u procesu izgradnje povjerenja sljedbenika (Ružić, 2013). Zaključno navedenom podržavajući stil vodstva odlikovan je slabim usmjeravanjem i vrlo jakim podrškom pa se takav stil lako može ocijeniti kao izuzetno učinkovit.

Situacijski stil delegirajućeg vodstva potrebno je koristiti kada se dogode situacije u kojima je razvojna razina sljedbenika dosta visoka pa se njima nerijetko zna pružiti jaka podrška vođe. Takvi sljedbenici su poprilično samostalni te posjeduju dovoljno iskustva da im nije potrebno intenzivnije usmjeravanje te su zadatke sposobni izvršavati samostalno. U ovom stilu vođa ima odgovornost osigurati sve potrebne resurse svojim zaposlenicima, a razina njihove izvedbe ocjenjuje se u konačnici na temelju postignutih rezultata (Ružić, 2013).

Situacijski model vodstva vrlo je učinkovit pri procesu obuke i razvoja zaposlenika jer slijedi tzv. krivulju učenja te se može prilagoditi raznim stupnjevima znanja, vještina ili sposobnosti raznih članova organizacije jer se provodi na temelju razvojne razine sljedbenika.

### **3.1.5. Integrativni model vodstva**

Usprkos dosadašnjim provedenim stručnim i znanstvenim raspravama u kojima je naglasak prvenstveno na klasifikaciji stilova vodstva bazirano na raznolikosti, ovaj integrativni model razvija tendenciju da se konsolidiraju značajke pojedinih stilova vodstva koje su međusobno različite te da se stvore sasvim novi stilovi pod nazivom integrativno vodstvo.

Integrativni model vodstva utemeljen je na stavu da se svi stilovi vođenja odlikuju prema vlastitim nedostacima i prednostima, te da se zbog toga mora izbjegavati jedan isključiv pristup kada se odabire stil vođenja u organizaciji nego da se trebaju kombinirati razni stilovi kako bi vođenje bilo što kvalitetnije (Ružić, 2013).

Integrativne vođe sa svog stajališta smatraju kako svi stilovi vođenja imaju ujednačenu važnost učinaka u svim dijelovima organizacije, odnosno njihov fokus se temelji na korištenju karizmatiskog i transformacijskog stila vodstva gdje im je svrha da osiguraju stanje koje se može okarakterizirati nadahnjujućim. „Integrativnim vodstvom se naglašava značaj transformacije iz sadašnjosti u željeno stanje u budućnosti (ostvarenje vizije). Navedenim pristupom vodstvu se želi postići mentalni sklad koji uključuje svjesno i nesvjesno, emocionalno i racionalno. Područje integrativnog vodstva ujedno je povezano s performansama, provedbom strategije i primjene temeljnih vrijednosti u organizaciji.“ (Ružić, 2013: 104).

U skladu sa načelima integrativnog vođenja moraju se iskoristiti značajke stila vodstva koji se usmjerava na zadatke kako bi se pravila mogla uspješno implementirati i slijediti, dok je sam stil vođenja usmjeren na razvijanje međuljudskih odnosa. Integrativni model vodstva stvoren je na temeljnoj tezi kako se optimalni stil vođenja u nekoj organizaciji može uspješno postići jedino ako se kombiniraju razni stilovi vođenja od strane menadžera.

## **3.2.Suvremene teorije vodstva**

Tokom daljnjeg teksta koji obuhvaća suvremene teorije vodstva prikazane su karakteristike:

- transformacijskog vođe,
- karizmatiskog i vizionarskog vođe,
- strategijskog vođe,

- međukulturalnog vođe,
- virtualnog vođe,
- etičkog vođe i oblika vodstva.

### ***3.2.1. Transformacijsko vodstvo***

Transformacijsko vodstvo predstavlja moderni model vođenja koji je razvijen od strane Jamesa McGregor Burnsa s ciljem usmjeravanja na postizanje visokih razina motivacije i inspiracije putem ostvarivanja interakcije između transformacijskih vođa i njegovih sljedbenika. Autor Caldwell i njegovi suradnici (2012) definirali su transformacijsko vodstvo kao model koji je utemeljen u etici i koji dalje integrira i povezuje posvećenost ka organizacijskim vrijednostima i njenim poželjnim ishodima na način da optimizira dugotrajne želje glavnih interesnih skupina i sveukupnog društva koje poštuje etičke značajke neke organizacije i moralne vrijednosti njenih sudionika odnosno zaposlenika. „Usporedbom značajki transakcijskog i transformacijskog vodstva se spoznaje da se transakcijskim vodstvom zadržava usmjerenje na ispunjenje postojećih organizacijskih procedura i standarda, a time i na zadržavanje statusa quo, dok se transformacijskim vodstvom osigurava organizacijska evaluacija, a time i prilagodljivost promjenama u okruženju.“ (Dulčić i sur., 2007: 723)

Transakcijsko te transformacijsko vođenje u kombinaciji rezultira ravnoteži odnosa među orijentacijom na zadatak te nadziranje organizacijske strukture uz istovremeno poticanje na razvitak međusobnih odnosa što je potrebno za uspješan razvoj i postizanje cilja organizacije. Motivacijski i inspirativan utjecaj transformacijskog vodstva može se postići putem usmjeravanja na razvitak otvorene i dvostrane komunikacije unutar koje će se slobodno moći razmijeniti ideje, stavovi, prijedlozi i mišljenja bez da su sljedbenici opterećeni mogućim kritikama ili strahom od pogrešaka koje suzbijaju kreativnost organizacijskog tima (Caldwell i sur., 2012).

Međusobnim razumijevanjem i suradničkim te transformacijskim pristupom vođa se treba obuhvatno orijentirati na izgrađivanju jednakih vrijednosti u organizaciji koje će biti utemeljene na istinskoj posvećenosti postizanju ciljeva organizacije. Transformacijsko vodstvo omogućava svojim sljedbenicima da internaliziraju glavne vrijednosti i osnovnu filozofiju organizacije (Caldwell i sur., 2012).

Autori Avolio i Bass (2012) definirali su mnogo pravila koja transformacijske vođe moraju prihvatiti. „Da bi primjena transformacijskog stila vodstva bila uspješna, nužno je razvijati



atmosferu povjerenja, ali i izazova. To znači da transformacijski vođa treba kontinuirano upućivati intelektualne poticaje svojim sljedbenicima s ciljem unapređenja kreativnosti i inovacijskih sposobnosti tima. Poticaj na divergentno ili kreativno mišljenje razvija odmak od načela o kojem postoji samo jedno ispravno rješenje te se učinkovito budi znatiželja usmjerena na istraživanje novih načina rješavanja problema pritom razvijajući krivulju iskustvenog učenja kod vođe i sljedbenika.“ (Avolio i Bass, 2012: 188) Autori kroz svoj model govore o tome kako se potrebno imati individualan pristup svakom od članova organizacije od strane vođe. Takav vid individualnog pristupa daje važno značenje pri prepoznavanju pojedinih želja i težnji te kreiranju dubljih međusobnih odnosa. Kroz individualni pristup transformacijske vođe mogu svim zaposlenicima stvoriti glavne preduvjete za pravom izražavanju ideja, preferencija i sugestija kao i preduvjete radi osnovnog prepoznavanja unikatnih kvaliteta i značajki svih člana organizacije. Nadahnuće i inspiriranje postavljeni gledaju se kao primarni alati motivacije transformacijskih vođa unutar modela kojeg su predstavili prethodno navedeni autori Avolia i Bass (2012).

Transformacijske vođe moraju imati samopouzdanje i autentičnost uz istinsko vjerovanje u postavljene ciljeve, sve to mora ukoliko želi svojom osobnom snagom utjecati na sljedbenike na način da u njima potiče želju i strast za daljnjim ostvarenjem organizacijskog cilja. Za svakog vođu je važno da potiče timski rad kod svojih zaposlenika jer takav oblik rada stvara bolju radnu atmosferu, povećava osjećaj povjerenja između zaposlenika, potiče na suradnju te olakšava rješavanje sukoba (Stanić, Miklošević i Glavaš, 2017). Avolia i Bassa navode kako moći takvog vođe proizlaze iz karizmatškog pristupa i određenih osobnih karakteristika. Sljedbenici imaju mnogo poštovanja prema transformacijskom vođi te entuzijastično slijede sva naređenja.

U uvjetima današnjih brzih suvremenih organizacijskih promjena kada se status quo ne zadržava nego se postiže evolucija organizacijske uloge te samim time i uloga takvog vođe dobiva na važnosti. Transformacijski vođe iznimno vjeruju u svoje mogućnosti i u vlastite namjere te čvrsto provode sve akcije unutar organizacije. Takve vođe vlastitim primjerom imaju utjecaj u kojem se razvija ljudski kapital u obliku vještina, stečenog znanja i karakteristika zaposlenika organizacije te razvoja relacijskog kapitala, zbog toga što se značajno podiže razina povjerenja i međuljudskih odnosa zaposlenika organizacije (Caldwell i sur., 2012).

Unutar ovakvog oblika transformacijskog vođenja, postoje sljedeći modeli suvremenog vođenja:

- Karizmatški stil vođenja,

- Vizionarski stil vođenja,
- Etički stil vođenja. (Legčević i Taučer, 2014).

### 3.2.2. *Karizmatško vodstvo*

Karizmatško vođenje potječe iz karakteristike koja se veže uz neki uzor ili osobnu moć koja predstavlja sastavnicu nekog transformacijskog oblika vodstva i njegovog vođe. No ona se isto tako u teorijskim raspravama nerijetko definira i kao sasvim samostalan i za današnje vrijeme suvremen model vođenja. Autori Dulčić i Vrdoljak Raguž (2007) ističu kako je „Max Weber prvi predstavio koncept karizme, koji se pojavio u vrijeme radikalnih promjena legalizacije u društvima i organizacijama iz kojeg se poslije razvilo karizmatško vodstvo.“ Koncept karizmatškog stila vođenja je usavršena doprinosom Avolia, Bassa i Burnsa (Dulčić i Vrdoljak Raguž, 2007).

Autori Brčić i Vuković (2008) istaknuli su kako karizmatške vođe moraju posjedovati izrazito visoka mišljenja o sebi te visok stupanj samodopadnosti i samopouzdanja, a osim navedenog moraju imati napredne komunikacijske i socijalne vještine na temelju kojih će dalje graditi svoje utjecaje i uspjehe. Teorija karizmatškog vodstva neprestano nastoji naglasiti uloge organizacijskih vrijednosti kojima se postiže smanjenje vjerojatnosti za oportunističkim i licemjernim ponašanjem te se vođa i sljedbenici na taj način koncentriraju prvenstveno na daljnje postizanje sada već kontinuiranih napredaka organizacije i njenog daljnjeg razvoja (Brčić i Vuković, 2008).

Karizmatški vođe svoje osobne vrijednosti temelje na:

- Uvjerljivoj komunikaciji,
- Šarmu,
- Sigurnosti u vlastite odluke,
- Posvećenosti vođenju primjerom.

Vođe se koriste poštovanjem koje drugi ljudi imaju prema njima kako bi ostvarili svoj utjecaj te kako bi potaknuli željene oblike ponašanja članova organizacije. Karizmatški vođa nije ni na koji način manipulativan, već postupa etično te tako zarađuje dublje povjerenje svojih zaposlenika unutar organizacije. Oni posjeduju vrlo jasnu viziju o tome kako ostvariti određene ciljeve, ali isto tako lako predočavaju i postižu postavljene ciljeve zbog svojih izuzetnih

komunikacijskih i socijalnih vještina. Kroz korištenje dvosmjerne komunikacije karizmatičke vođe osiguravaju da svaki član organizacije može s lakoćom prepoznati vlastitu ulogu te tako biti djelomično odgovoran za postizanje ciljeva unutar organizacije (Barbuto, 2005).

„Utjecaj karizmatičke vođe ogleda se u njegovoj sposobnosti da u sljedbenicima probudi entuzijazam. Hrabrost da ne slijedi utabani put također je važna značajka karizmatičke vođe. Ovaj tip vođe se ne vodi rutinskim zadacima i procedurama, već je izuzetno motiviran težnjom za unaprjeđenjem učinkovitosti u poslovanju i stoga iznalazi nova rješenja na prepoznate organizacijske probleme. Njegova sklonost prepoznavanju prilika i njihovu uspješnom realiziranju može se usporediti s poduzetnički orijentiranim razmišljanjem koje podrazumijeva samoinicijativu i razumno preuzimanje rizika s ciljem unaprjeđenja.“ (Barbuto, 2005: 31)

Veliki broj sljedbenika poštuje karizmatičku vođu zbog nekonvencionalnog, no vrlo konstruktivnog usmjerenog načina razmišljanja. Organizacijski timovi koji su pod vodstvom karizmatičke vođe imaju izražen integritet i dublji međuljudski odnos između članova kao složne i efikasne grupe bazirane na organizacijskoj kulturi (Barbuto, 2005).

### ***3.2.3. Vizionarsko vodstvo***

Vizionarsko vodstvo ima sličnosti karizmatičkom i transformacijskom vodstvu. Vizionarsko vodstvo broji popriličan broj poveznica sa daljnjim razvojem strateškog menadžmenta kao discipline koji je utemeljen na jasnoj definiciji misije i vizije poslovanja nekog poduzeća (Westley i Mintzberg, 1989). Vođa koji je vizionarski usmjeren ima sposobnosti anticipirati promjene te na njih pravodobno odgovoriti što znači da je izuzetno usmjeren na razvoj inovacijskih sposobnosti unutar organizacije. Poveznica koja se nalazi među vizionarskim vođom i načelima strateškog menadžmenta jasno je vidljiva u mogućnostima uspješnog dijagnosticiranja poslovanja nekog poduzeća. Vizionarski usmjeren vođa mora se koristiti dijagnostičkim alatima ukoliko želi povećati uspješnost kod donošenja odluka koje su povezane sa budućnosti organizacije i poduzeća, a sve s ciljem ocjenjivanja postojeće situacije koja je trenutno u organizaciji i analiziranja neuspješnih i uspješnih strategija koje se u njoj provode.

„Dijagnostički pristup poslovanju olakšava vizionarskom vođi uspješnu anticipaciju budućih poslovnih događanja i proces pripreme na promjene. Navedeni pristup ujedno omogućava

vizionarski orijentiranom vođi da gradi viziju na temelju konkretne situacije u kojoj se poduzeće nalazi kao polazišta.“ (Morić Milovanović i sur., 2017:851).

Druga važna značajka vizionarskog vođe je njegova sposobnost posjedovanja snažne inovacijske perspektive. Inovacijsku perspektivu može se stvoriti efikasnim analiziranjem organizacijskih prepreka, a koje su najčešće vezane za usluge, proizvodnju ili procese. Inkrementalne inovacije podrazumijevaju korištenje inovativnog načina usvajanja kontinuiranog procesa, te se ostvaruju putem modifikacije sadašnje situacije organizacije (Morić Milovanović i sur., 2017).

Valja naglasiti da se značajke vizionarskih vođa ne vide toliko jasno u njihovim inkrementalnim sposobnostima, nekog u njihovoj vlastitoj sposobnosti da potiču na nove radikalne inovacije koje će se odlikovati sa potpunim napuštanjem nekih dosadašnjih starih sustava te će se okrenuti isključivo ka novim sustavima.

Radikalne inovacije ili disruptivnim inovacijama uništavaju sve staro kako bi mogle stvoriti nešto naprednije (Stanković i sur, 2011), a vođe koje utiliziraju vizionarski stil su ti koji posjeduju sposobnosti, ali hrabrost pokrenuti takav oblik inovacija jer oni mogu usvojiti pionirsku kulturu i krenuti potpuno novim putevima razvitka organizacije. Najbolji primjer vizionarskog stila vođenja jest Steve Jobs koji je osnovao i uspješno usmjeravao globalno poduzeće Apple.

Autor Tellis (2006) zaključuje da je vizionarski vođa onaj koji se osjeća spremnim da usvoji promjene i disruptira postojeće imovine kako bi svojim sljedbenicima omogućio sasvim nove proizvodne tehnologije i nova uslužna rješenja. Prema Tellisu temeljne osobnosti vizionarskih vođa su nabrojane u nastavku:

- Organizacijska kompetentnost,
- Orijentiranost na strategije,
- Orijentiranost na klijente,
- Mogućnost kanibalizacije postojeće imovine.

Vizionarske vođe temeljem vlastite kulture i perspektive mogu kreirati iznenadne i izgledne prilike koje će ići u korak sa razvojem u konkuriranju organizacije. Uspješnost vizionarskog vođe je nerijetko bazirana na prihvaćanju mogućih neuspješnih pothvata (Srića, 2015).

### 3.2.4. *Strategijsko vodstvo*

Strategijsko vodstvo čini svojevrsno usvajanje strateških orijentacija te predstavlja daljnji temelj za uspješnu provedbu planiranja i konačnog stizanja do organizacijskih ciljeva koji se unaprijed postavljaju. Detaljnom analizom postojeće situacije uspostavlja se svojevrsni temelj na kojem se gradi ličnost uspješnog strateškog vodstva i vođe koji temelji svoje glavne osobine na prepoznavanju različitih slabosti i snaga koje se nalaze unutar organizacijskog okruženja te svih onih nedostataka i prednosti što se nalaze u vanjskom okruženju neke organizacije. „Strateški usmjereni vođa postavlja ciljeve i donosi strategije kojima se maksimiziraju snage i prilike, a minimiziraju slabosti i prijetnje.“ (Gonan Božac, 2008:53). U suvremenom okruženju u kojem postoje izuzetno brze i dinamične promjene, strateški pristup analizi okoline je izuzetno važan jer upravo on doprinosi sposobnosti prilagođavanju promjenama u takvoj okolini. Strateške vođe su spremni na preispitati status quo unutar organizacije i potaknuti sagledavanje postojećih situacija iz različitih perspektiva kako postigli optimalno djelovanje. Upravo se iz tog razloga kao temeljne odlike strateškog vođenja navode:

- Strpljivost,
- Hrabrost,
- Otvoren način razmišljanja (Bojal i Hooijberg, 2000).

Vođe korištenjem strateškog stila sa analitičke pozicije analiziraju događanja unutar poduzeća s ciljem daljnjeg definiranja uzročno posljedičnih veza koje su dovele do nekog događaja, a koje su nerijetko isprepletene proturječnim informacijama pa je stoga bitno da ih vođe pravovaljano prikupe, da su točne i pouzdane. Upravo je interpretacija korak koji vodi strateškog vođu ka istinskom razumijevanju situacije što u konačnici rezultira brzim, preciznim i točnim donošenjem odluka koje se usmjeravaju na ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Strateški vođe provode unapređenje konkurentske prednosti organizacije tako da provode orijentaciju ka kontinuiranom organizacijskom učenju. Takvo učenje se potiče kroz razvijanje kulture istraživanja i usmjerenosti ka konstruktivnom rješavanju problema. Takva usmjerenost na organizacijsko učenje isto tako podrazumijeva i razvijanje kulture unutar koje se uči iz primjera pogrešaka.

### 3.2.5. *Međukulturalno vodstvo*

Suvremeni trendovi koji su obilježili gospodarstvo 21. stoljeća su globaliziranje i proces liberalizacije tržišta. Unutar takvih okolnosti organizacije moraju izbjegavati ograničavanje poslovanja isključivo na nacionalnoj razini, već se može ostvariti ogroman potencijal internacionalnim poslovanjem.

Današnja globalizacija rezultira rastućom standardizacijom poslovne etike i kulture jer je gotovo čitav svijet prihvatio amerikanizirane odnosno nove poslovne kulture, s druge pak strane globalno društvo mora danas biti izuzetno tolerantno kada je u pitanju uvažavanje raznih stranih običaja. Ovakva vrsta poslovanja posebno je izražena kod velikih multinacionalnih organizacija koje funkcioniraju u raznim heterogenim kulturnim okruženjima. Nacionalne kulture su te koje imaju snažan utjecaj na sveukupno postizanje uspješnosti u globalnom poslovanju. Kulturni rituali predstavljaju određene standardizirane obrede u održanom kontinuitetu. Kulturni simboli su simboli koji čine koncepte i ideje, a sadržavaju nerijetko izuzetno komplicirane i kompleksne poruke i ideje (Jeknić, 2006).

Nacionalna kultura intenzivnije utječe na zaposlenike u usporedbi s organizacijskom kulturom te iz tog razloga svaki multikulturalni vođa treba imati razumijevanje za novonastale okolnosti i specifične kulturne razlike koje mogu nastati u međunarodnom okruženju. Specifičnost međukulturalnog vodstva uvjetuje se raznim jezičnim i kulturnim nasljeđem, a postoji pet faktora koji su važni za razlikovanje kulture i koji se mogu izmjeriti putem indeksa. To su :

- Distribucija moći,
- Individualistički ili kolektivistički orijentirana zajednica,
- Osjećaj za uredenost i red,
- Model međusobnog komuniciranja povezan s odnosom među spolovima,
- Orijentiranost ka dugoročnoj ili kratkoročnoj dobiti (Jeknić, 2006).

Prema Jeknić (2006), temeljem indeksa koji prikazuje distribuciju moći prikazuje na koje se načine moć u društvu može različito raspodijeliti obzirom na razinu jedne države, ali i čitavog svijeta. Naime one države koje imaju veći indeks distribucije imaju i veću moć pri donošenju odluka te se nalaze na društvenom vrhu. Razlog tomu je što one posjeduju resurse, gospodarsku snagu ili ostale čimbenike pomoću kojih se pridobiva nadmoć ispred drugih država. Navedeni indeks bavi se proučavanjem očekivanja populacije i institucija na nižoj ljestvici, ali i prihvaćanja i prepoznavanja distribucije moći. Indeks prikazuje nejednakosti koje su definirane



s dna društvene ljestvice prema vrhu. Pa je iz njega jasno vidljivo kako unutar arapskih zemalja ovaj indeks bilježi veću vrijednost, odnosno u svim onim državama u kojima se niži slojevi smatraju nejednakima u smislu distribucije moći i dobara. S druge strane u zemljama koje su razvijenije ovaj indeks bilježi manju vrijednost budući da u tim zemljama društva potiču jednakost (Jeknić, 2006).

Međukulturalni vođa ima ulogu promocije kulture egalitarizma odnosno jednakosti unutar multikulturalnog tima organizacije. Sve one kulture bazirane na individualizmu definirane su najčešće izdvajanjem iz zajednice te u njima se pojedinac smatra poput nekoga tko je nezavisan od drugih. S druge strane kolektivističke kulture ističu važnost uloga, odnosa i statusa koje se odvijaju u društvenom sustavu. Individualizam te kolektivism kao inverzne dimenzije izražavaju razlike unutar društvenih struktura zapadnih i istočnih društava te zapadnih i istočnih običaja.

Valja naglasiti da unutar zapadnjačkih kultura postoji nastojanje orijentiranja na zadatke i konačni rezultat odnosno provodi se transakcijsko vodstvo, dok se u istočnjačkim potiče participativno odlučivanje i kolektivism odnosno transformacijsko vodstvo. U multikulturalnim timovima nastoji se postići ravnoteža kod primjene pojedinačnih stilova vodstva sve s konačnim ciljem postizanja punog potencijala svakog od članova tima organizacije.

Ono po čemu se pojedina društva među sobom razlikuju je svakako stupanj nošenja s nesigurnostima i nepredvidljivim situacijama koje su uvjetovane raznim čimbenicima kao što su primjerice povijesna, tradicijska ili neka religijska nasljeđa. One zemlje u kojima prevladava određena tzv. temperamentna nacionalna kultura poput zemalja Latinske Amerike, Portugala ili zemalja koje imaju kolektivističku kulturu, poput Japana, snažnije odgovaraju na nesigurnosti budući da je proces planiranja unutar tih zemalja jedan od osnovnih značajki djelovanja na razinama pojedinaca i kolektiva. Zemlje koje imaju visoku razinu tolerancije prema nepredviđenim događajima su Kina, Skandinavske zemlje, Kina, te zemlje Dalekog istoka i Pacifika (Jeknić, 2006). Multikulturalni vođe su ti koji trebaju koristiti postupnu prilagodbu na promjene kada predvode druge članove i dionike koji dolaze iz raznih zemalja koje imaju kolektivističku kulturu, a zemlje koje imaju visok UAI indeks preporučaju korištenje nešto radikalnijeg pristupa promjenama prilikom vođenja članova tima u organizaciji.

„Multikulturalni vođe svakako trebaju promicati ravnopravnost među spolovima, ali i uvažiti kulturne običaje pri ophođenju sa ženama koji su razvijeni u određenim društvima, primjerice

na Bliskom istoku. Multikulturalni vođe svakako trebaju promicati dugoročnu dobit u komunikaciji i radu s pripadnicima kolektivističkih kultura, dok su pripadnici individualističkih kultura više usmjereni na kratkoročnu dobit i stvaranje površnih poslovnih odnosa. Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i multikulturalno vođenje mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini.“ (Jeknić, 2006:216).

### ***3.2.6. Virtualno vodstvo***

Razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije koja ima poseban naglasak na Internetu značajno se promijenila priroda poslovanja budući da su zaposleni u današnje doba sve više neovisni o fizičkoj lokaciji kao preduvjetu daljnjeg rada.

Razvojem glavnih procesa poslovanja korištenih kao temelj online računalnih platformi, omogućio se razvoj geografski disperziranih timova organizacije koji imaju mogućnost da provedu rad na njihovim zajedničkim projektima tako da koriste Internet kao osnovno sredstvo komunikacije i informacijske povezanosti. Autor Caulat (2012) kao veliku prednost virtualnih timova, ističe njihovu snažnu prednost u akviziciji zaposlenika koji imaju najbolja znanja, vještine i sposobnosti pri čemu fizička lokacija nema presudnu ulogu. „Promjena prirode poslovanja zahtijeva prilagodbu vještina vođe virtualnom okruženju. U upravljanju virtualnim timom, vođa ne smije zanemariti tradicionalne elemente vođenja, ali ih realizira na drugačiji način koristeći se informacijsko-komunikacijskim sučeljem. U virtualnim timovima je osobito važna komunikacijsko-koordinacijska uloga vođe, posebice iz razloga što su geografski udaljeni te im je osobni kontakt onemogućen. Fokusirano i jasno usmjeravanje i pružanje podrške predstavlja izazov u virtualnim timovima. Komunikacijska pravila trebaju biti jasno uspostavljena prije nego tim započne s radom u virtualnom okruženju.“ (Caulat, 2012: 231).

Povjerenje često čini posebne izazove kod virtualnih vođa iz razloga što izostaje neformalna komunikacija između članova tima. Stoga je vrlo važno investiranje vođa u ostvarenju nesmetane i slobodne komunikacije te pružanje povratnih poruka zaposlenicima organizacije. Dostupnost vođe svojim članovima organizacije izuzetno je bitna kako bi se moglo uspostaviti povjerenje.

Podjela zadataka mora biti jasna te je vođa taj koji treba osigurati to da svaki član organizacije razumije zadatak koji mu je dodijeljen te da shvaća i poštuje rokove u kojima iste te zadatke treba ispuniti. Vođa treba pružati podršku i osnaživati zaposlenike jer upravo je to temeljna komponenta za stvaranje osjećaja pripadnosti (Caulat, 2012).

### **3.2.7. Etičko vodstvo**

Etičko vodstvo očituje se u usvajanju etičkih, poštenih odnosno fer vrijednosti unutar poslovanja i unutar međuljudskih veza. Odnosi moraju biti utemeljeni na poštenju te moralu odnosno na etičnosti ne bi bilo moguće razviti odnos povjerenja koji se mora ostvariti među zaposlenicima organizacije. Pravila etičkog vodstva bi bilo poželjno koristiti unutar svih modela vođenja.

Etički vođa predstavlja osobu koja svojim svakodnevnim primjerom prikazuje koja moralna načela je potrebno poštovati te naglašava pogrešnost ili ispravnost konkretnih radnji koje pojedinci odnosno članovi organizacije donose. Kada se svi članovi pridržavaju etičkih načela u organizaciji i njenom poslovanju tada se razvijaju odnosi koji su punu uzajamnih poštovanja te se stvara mogućnost ostvarenja otvorene komunikacije koja se može odvijati sa svim dionicima koji sudjeluju u radu organizacije, a sve skupa se odvija sa konačnim ciljem i idejom da se zadovolje potrebe svih potencijalno zainteresiranih strana. Razvoj etičkog modela vodstva privukao je dodatnu pažnju javnosti kada su se događali veliki korporacijski financijski skandali nakon kojih je dokazano da određena manipulativna ili neetična ponašanja ljudi koji rade u organizaciji mogu rezultirati u konačnici sa negativnim utjecajem na daljnje povjerenje vodstva u svoje zaposlenike, što u konačnici rezultira narušavanjem reputacije koju kompanija ima u globalnom društvu (Mihelić i sur., 2010).

„Etička načela vođenja osobito su naglašena u suvremenom korporativnom okruženju u kojem se sve više dolazi do spoznaje da korporacijski ciljevi trebaju, osim na profit, biti usmjereni na udovoljavanje širim društvenim ciljevima. Stoga se etičko vodstvo provodi s ciljem učinkovite realizacije strategije razvoja društvene odgovornosti kompanija. Na taj način se ujedno uspješno upravlja potencijalnim reputacijskim rizicima koji se mogu izravno negativno odraziti na financijsku vrijednost poduzeća.“ (Mihelić i sur., 2010)

## 4. ORGANIZACIJA

Pojam organizacije proizlazi od grčke riječi „*organon*“, koja označava alat, spravu, napravu, instrument ili glazbalo. Ovaj izraz se kasnije znao koristiti za organe, točnije za dijelove ljudskog tijela koji su obavljali određene funkcije unutar organizma čovjeka ili bilo kojeg drugog život bića. Različito od prirodnih odnosa svih bioloških organizama, u ovom diplomskom radu organizacija se promatra kroz prizmu društvenih organizama odnosno društvenih organizacija. Organizacija predstavlja vrlo staru aktivnost koja je započela samim razvojem i pojavom čovjeka jer upravo je čovjek bio taj koji se u isto vrijeme započeo baviti s obavljanjem korisnog, ali u isto vrijeme i proizvodnog načina rada. Kako bi čovjekov rad postao što uspješnijim on se mora promišljati odnosno organizirati. Tokom čitave povijesti čovjek je bio taj koji se služio organizacijom te je pripadao raznim njenim oblicima, od prvih pojava oblika organizacije u vidu lovačkih skupina do oblika zajedničkog života i rada. Zaključno valja reći kako čovjek nikada nije mogao, a niti danas ne može bez organizacija. Od samog nastanka čovječanstva pa sve do današnjeg dana, društvo je uvijek na određeni način bilo organiziranim na više ili manje uspješan način. Uspješnost same organizacije prvenstveno ovisi o sposobnostima onih koji obnašaju ključne funkcije u tom društvu (Sikavica i sur., 2011).

Pojam organizacije u svojoj definiciji podrazumijeva svjesno druženje ljudi koji imaju za zajednički cilj postići određene zadatke koristeći pritom određena sredstva i to sa ulaganjem najmanjeg mogućeg napora na bilo kojoj sferi društvenog života. Za organizaciju je bitno da se ljudi svjesno udruže, bilo da se radi o školi, o zaposlenima u tvornici, o bolnici ili da je riječ o plesnoj skupini. Organizacija ne može postojati ukoliko nema zajedničkog cilja poput primjerice proizvodnje određenog proizvoda ili obrazovanja, liječenja i tome slično. Kako bi neka organizacija ostvarila svoj željeni cilj ona mora imati odgovarajuća sredstva kojima će to postići, a to mogu biti materijalna sredstva ili primjerice ljudi bez kojih se gotovo niti jedan cilj organizacije ne može postići.

Kako bi se ciljevi organizacije mogli ostvariti važno je ispuniti određene zadatke, a valja reći kako se u svakoj organizaciji mora obaviti velik broj određenih zadanih zadataka kako bi se ostvario cilj organizacije. Isto tako ono što je bitno je da se ciljevi organizacije trebaju ostvariti sa najmanjim mogućim uložnim naporom jer upravo je to smisao organizacije, pronaći

najbolja rješenja i najbolje načine sa stajališta efikasnosti i efektivnosti organizacije (Sikavica, 2011).

#### 4.1. Organizacijska struktura

Pojam strukture može svoj izvor pronaći u latinskoj riječi, (*structura*, od *struere* – slagati, sklapati, zidati), no danas on ima više značenja te se teško može odabrati jedinstvena definicija za ovaj složeni pojam. Struktura je pojam koji predstavlja određeni sastavni dio svakog organizma, te isto tako predstavlja i jedan od najvažnijih dijelova organizacije poduzeća. Svaka organizacija, pa tako i poduzeća, imaju svoje vlastite strukture, odnosno sustav unutarnjih odnosa i veza. Čvrsti temelji organizacijske strukture postoje i u malim organizacijama te je čak i u njima jasno vidljivo tko je kome podređen. Struktura za organizaciju ima vrlo važnu ulogu, koja se nerijetko poistovjećuje sa samom važnosti anatomije za tijelo čovjeka. Anatomija prema svojoj definiciji predstavlja znanost koja se bavi građom živih bića i organa koji ih čine. Pravovaljana organizacijska struktura predstavlja nužni temelj jer ukoliko ona izostane svaki učinak u područjima upravljanja neće biti efikasan. To je razlog zašto se pred svaku organizaciju postavlja prioritetan zadatak izbora adekvatne organizacijske strukture (Sikavica, 2011).

Organizacijska struktura ujedno je i jedan od najjačih alata o kojem ovisi uspjeh organizacije. Organizacija igra ključnu ulogu o kojoj ovisi zadovoljstvo zaposlenika organizacije, jer o njoj ovisi kakva je motivacija za rad, odnos prema poslu, timski rad i tome slično. Ona je sastavni i jedan od najvažnijih dijelova svake organizacije jer potvrđuje identificiranje organizacijske strukture s anatomijom organizacije. Iz tog razloga važno je u svakoj organizaciji uspostaviti odgovarajuće organizacijske strukture. Mintzberg je jedan od autora koji eksplicitno navode točno određene elemente organizacijske strukture poduzeća, a to su (Sikavica, 2011):

- „Operativni dio – čine ga svi izvršni radnici,
- Strateški dio – čini ga vrhovno rukovodstvo, Top Management,
- Središnji dio – čine ga menadžeri srednje razine, tzv. Middle management,
- Tehnostruktura – čine je stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu odnosno razinu znanja, iako se nalaze izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta,
- Štabni dio – ima zadatak pomagati linijskom menadžmentu.“ (Sikavica, 2011:58).

Iz opisa i naziva Mintzbergovih elemenata organizacijske strukture očigledno je da on kao autor organizacijsku strukturu shvaćao kao određenu organizaciju menadžmenta pa prethodno navedeni elementi predstavljaju elemente menadžmentske strukture. Značenje i korisnost Mintzbergove klasifikacije elemenata strukture organizacije vidljiv je kroz sadržane poslove koji zaposleni u njoj obavljaju (Sikavica, 2011).

Menadžerske funkcije obuhvaćaju dva elementa:

- strateški dio,
- srednji dio.

Treći element se odnosi na izvršne funkcije, točnije na operativne dijelove, dok se primjerice četvrti dio odnosi na poslove podrške menadžmenta koji se odnose isključivo na srednji dio. S druge strane peti element obuhvaća ekspertne poslove i sve one stručne poslove koje obavljaju stručnjaci, a koji pritom nisu linijski niti štabni stručnjaci odnosno menadžeri (Sikavica, 2011).



Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća

Izvor: Sikavica i sur., (2011)



## 4.2. Formalna i neformalna organizacija

Formalna organizacijska struktura pojavljuje se kao rezultat procesa organizacijske izgradnje i ona kao takva predstavlja tzv. stup svake organizacije. U njoj se unaprijed utvrđuje raspored svih poslova i sustava međusobnih veza koje se mogu pronaći u određenim situacijama. Formalna organizacija predstavlja onu organizaciju koja je propisana i službeno utvrđena. U takvoj organizaciji menadžeri su ti koji određuju što zaposleni moraju raditi. Formalnu organizaciju trebaju imati sve organizacije, kako one velike tako i one male. Takvom se organizacijom opisuju, utvrđuju i povezuju poslovi koji se trebaju obavljati u organizaciji. U nju spada i povezivanje činitelja rada u šire i uže skupine (Sikavica, 2011).

Kao što naslov potpoglavlja daje zaključiti uz formalnu postoji i neformalna organizacija. Ona se vezuje uz ljude i njihovo djelovanje unutar organizacije. Neformalna organizacija predstavlja skup relativno trajnih odnosa između ljudi u organizaciji koji su se razvili tokom njihovog zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve čitave organizacije.

Velik dio rada unutar organizacija odvija se upravo kroz neformalne strukture odnosno mreže koje zaposlenici organizacije formiraju putem raznih funkcija, a sve radi bržeg izvršavanja zadanih poslova i zadataka. Pojam neformalnih organizacija najčešće se povezuje sa djelovanjem određenih neformalnih skupina koje se odvijaju unutar same organizacije pa se iz tog razloga neformalna organizacija nerijetko definira kao nešto što je negativno, iako to ne mora biti nužno tako. Takva neformalna organizacija može se usmjeriti na ostvarivanje raznih ciljeva organizacije, no može se usmjeriti i na uspješno ostvarivanje nekih užih odnosno parcijalnih interesa koji su tu nametnuti od strane nekih određenih neformalnih skupina u sklopu organizacije. Neformalna organizacija kao i formalna, ima svoje jasne prednosti, ali ima i svoje mane (Sikavica, 2011). Koristi koje mogu biti nastati kod neformalne organizacije su:

- Pomoć u obavljanju poslova unutar formalne organizacije,
- Uklanjanje nedostataka koji se uoče u organizaciji,
- Proširivanje raspona kontrole, jer članovi neformalnih organizacija osim onih formalnih veza komuniciraju i s drugim članovima neformalne organizacije,
- Pružanje mogućnost dodatnih kanala komunikacije,
- Poticanje boljeg menadžmenta jer menadžeri trebaju shvatiti da uz formalni odnos danas postaje sve važniji i drugi oblik uspostave motivacije zaposlenika, a sve to im omogućuje neformalna organizacija (Sikavica, 2011).

Neformalna organizacija ima i svojih mana kao što su primjerice djelovanja suprotno od ciljeva formalne organizacije, zatim smanjivanje stupnjeva predvidljivosti i kontrole ponašanja zaposlenika i slabije odnosno subjektivno, a ne objektivno odlučivanje kako bi se postigla solidarnost članova koji sudjeluju u neformalnim organizacijama s njihovim smijenjenim članom, ili s druge strane povećanjem vremena koje je potrebno za obavljanje određenog zadatka, jer dio vremena svakako se koristi na druženje članova neformalne skupine, što u konačnici može rezultirati produljenjem obavljanja posla koji je utvrđen formalnom organizacijom (Sikavica, 2011).

Kod svake formalne organizacije postoje poveznice neformalnih članova i njenih skupina koje mogu biti ili slabije ili jače povezane. Neformalne skupine, obzirom na svoj motiv formiranja mogu se dijeliti na:

- Interesne skupine
- Prijateljske skupine (Sikavica, 2011).

Interesne skupine su one skupine koje su nastale kao posljedica prirode posla koji obavljaju članovi organizacije, a s druge strane prijateljske skupine predstavljaju rezultat zajedničkih druženja svih članova neke organizacije koji se druže van njihova radnog mjesta i posla.

Neformalna organizacija ima tendenciju da postane poprilično utjecajna jer ona isto kao što to ima i formalna organizacija ima svoju hijerarhiju, ciljeve i vođe. Formalna organizacija ima tendenciju postati ili manje ili više racionalna dok je neformalna sama po sebi više organska odnosno prirodna (Sikavica, 2011).

„Svaka organizacija treba imati i jednu i drugu organizaciju no ukoliko postoji preveliki srazmjer između formalne i neformalne organizacije tada je nužno napraviti reorganizaciju. Obzirom na to da organizacija kao društveni sustav nema svoju vlastitu sposobnost samoorganizacije, potrebna joj je i formalna struktura koja će služiti kao okvir njihova funkcioniranja u sklopu kojeg će se stvoriti i neformalna organizacija.“ (Sikavica, 2011).

#### **4.3.Organizacija rada**

U svojim ranim počecima organizacija rada nije imala niti približno takvo značenje kakvo je poprimila u današnjem suvremenom društvu. U nekadašnjim uvjetima malog opsega proizvodnje, malog broja sudionika i primitivnih sredstava za proizvodnju bilo je relativno lako organizirati proces rada čije će se organiziranje uglavnom temeljiti na iskustvu. S razvijanjem i povećavanjem proizvodnje, te daljnjim unapređenjem sredstva za proizvodnju i velikom

aglomeracijom zaposlenika, organizacija rada postajala je sve važnijom, a njeni su se oblici pojavljivali u sve složenijem obliku (Sikavica, 2011).

Posao danas predstavlja mnogim ljudima središte njihova života jer u današnje doba ljudi čak više od pola svog vijeka provedu upravo na radnim mjestima. Određeni pojedinci preko posla jedino i ostvaruju svoj kontakt sa vanjskim svijetom dok s druge strane on drugima pruža svrhu njihova vlastitog postojanja, a treći ga iskorištavaju kao instrument kojim se mogu ostvariti određene koristi i dobiti, koriste ga za stjecanje položaja u društvu i ilustriranje njihove moći. Neovisno o tome kako koji pojedinac shvaća posao i njegovu ulogu i važnost u životu, nije nepoznato kako upravo posao zadovoljava duboke psihološke, sociološke i kulturne potrebe pojedinaca (Sikavica, 2011).

#### **4.4. Definiranje posla u organizaciji**

Definicija posla kaže kako je posao skup svih aktivnosti koje se obavljaju prilikom razvoja, proizvodnje i izručivanju proizvoda, neovisno o tome da li se radi o nekom informacijskom ili fizičkom dobru ili uslugama. Osim toga posao treba predstavljati dio sveukupnog, zadatka organizacije koji se na početku može raščlaniti, a nakon toga se dalje dodjeljuje nekom određenom pojedincu da ga obavi. Posao se može shvatiti na način da je on društveni konstrukt odnosno ponašanje koje je usmjereno ka ostvarenju unaprijed postavljenih ciljeva u poslu. Posao se može promatrati kroz dva načina, a to su da ga se promatra ako mentalnu aktivnost ili kao društvenu obvezu u kojoj se proizvode outputi (Sikavica, 2011). „Psihološki gledano, obavljanje posla uključuje kombinaciju neprekidnih intuitivnih aktivnosti unutar okvira postavljenog na osnovi svjetskih percepcija, ideja ili planova. Sociološki gledano posao uključuje obavljanje nekih definiranih aktivnosti unutar predviđenog vremenskog razdoblja.“ (Sikavica, 2011: 87). Nerijetko se posao shvaća kao skup različitih mentalnih i fizičkih aktivnosti unutar kojih se proizvodi roba odnosno unutar kojih se pružaju usluge dok se pritom stvara određena vrijednost. Najtočnije rečeno, posao predstavlja aktivnost za koju kupci žele platiti određenu svotu kako vi se ona obavila (Sikavica, 2011). U svom svakodnevnom radu brojne organizacije moraju uvoditi nove oblike tehnoloških rješenja, inovirati svoje poslovne procese i stvarati nove oblike obavljanja organizacijskih poslova. „Poslovne aktivnosti koje obavljaju pojedinci svakodnevno se mijenjaju sukladno promjenjivim tržišnim potrebama i prilagođenim organizacijskim ciljevima. Pojedinci su sve češće, umjesto popunjavanja jasno

definiranih i stabilnih radnih mjesta, fleksibilno raspoređeni na niz zaduženja i uloga koji zahtijevaju posjedovanje određenih kompetencija.“ (Sikavica, 2011: 98).

Posao sadašnjice karakteriziraju neki novi radni zadaci i odnosi, koji predstavljaju temelje za poslove u budućnosti unutar kojih će se pojedincima dodjeljivati privremene odgovornosti za izvršavanje pojedinih zadataka (Sikavica, 2011).

#### **4.5. Dizajn zadataka, radnog mjesta i uloga**

Dizajn zadataka predstavlja neformalnu i formalnu specifikaciju zadataka i aktivnosti zaposlenika, uključujući pritom strukturne i interpersonalne aspekte posla s tim da u obzir uzimaju potrebe i zahtjeve kako organizacije tako i različitih pojedinaca. Dizajn zadatka raščlanjuje posao na zadatke, uzimajući pritom obzir njihovu međusobnu koordinaciju koja predstavlja osnovni preduvjet za ostvarivanje daljnjih organizacijskih ciljeva. Dizajn radnog mjesta predstavlja organizaciju radnog mjesta kako bi se moglo udovoljiti tehničko-organizacijskim zahtjevima posla koji se trebaju obavljati, ali i kako bi se moglo udovoljiti ljudskim potrebama osoba koje obavljaju taj posao (Sikavica, 2011).

Na radna mjesta gleda se sa pozicije da su ona sastavljena od unaprijed dodijeljenih zadataka, od utvrđenih metoda obavljanja svakog zadatka i kombiniranih individualnih zadataka u specifičnim poslovima.

Za postizanje inovativnosti i efektivnosti na nekom radnom mjestu valja unaprijed odgovoriti na pitanja:

- Koji se zadatci trebaju grupirati zajedno?
- Kakve su vještine potrebne te kakvo obrazovanje ?
- Koje su to odluke koje zaposlenici mogu i smiju donositi?
- Tko s kim treba surađivati i raditi? (Sikavica, 2011).

S pojavljivanjem složenijih i većih struktura organizacije pojavio se i koncept dizajna uloga prema kojem su svi zaposleni morali popuniti prije svega svoju ulogu, radno mjesto te su morali vršiti neformalno, ali i formalno propisane aktivnosti i zadatke. Dizajniranje uloga omogućilo je daljnje razlikovanje i uvođenje raznih neformalnih zadataka.

## 5. KONFLIKTI U ORGANIZACIJI

Konflikt može biti definiran kao određeno stanje neravnoteže koje se pojavljuje u međuljudskim odnosima i koje se javlja među pojedincima ili grupacijama. Navedeno stanje neravnoteže može nastati kao određena posljedica nekih stvarnih ili samo percipiranih oprečnih potreba i interesa sudionika koji se nalaze u konfliktu (Whetten i Cameron, 2011).

„Konflikt ili sukob kao proces socijalne interakcije i socijalnu situaciju, gdje interesi i aktivnosti sudionika (pojedinaca ili grupa) prividno ili stvarno blokiraju i onemogućuju ostvarenje ciljeva druge strane.“ (Jambrek, Penić, 2008:1182). Ono što se javlja kao podloga za konflikt je svakako nemogućnost realiziranja cilja, određenih interesa ili nekih potreba pojedinih strana koje ovise jedna o drugoj te su jedna drugoj nužna potreba. Kad ne bi postojao dvosmjerni odnos uvjetovanih ciljeva i realizacija te obostranog uzajamnog ponašanja, prilike za nastajanje konflikta bi se znatno povećale.

„U organizacijskom okruženju, konflikt se smatra opozicijom standardnim mehanizmima donošenja odluka uslijed nezadovoljstva istima. Šire poimanje konflikta u organizacijskom okruženju polazi od toga da je konflikt dinamičan proces koji uključuje značajke organizacijskog ponašanja. Konfliktno organizacijsko ponašanje je ponašanje u kojem su ciljevi jednog sudionika do određene mjere oprečni ciljevima druge ili drugih strana uključenih u konflikt.“ (Jambrek i Penić, 2008: 1183). Konflikt se nerijetko poima kao izuzetno dinamičan proces u kojeg je uključeno nekoliko strana sa oprečnim mišljenjima ili interesima što je i u skladu sa definicijom koju su predstavili autori Jambrek i Penić (2008).

Prema razinama organizacije koje mogu biti zahvaćene sa konfliktima i koje se prema tome međusobno razlikuju, postoje:

- Konflikt koji se odvija na razini pojedinca,
- konflikti koji se odvijaju na intergrupnoj razini unutar same organizacije (Jambrek i Penić, 2008).

Zaključno se može reći kako su konflikti u svojoj srži zapravo stvorene nekompatibilnosti između različitih interesa, potreba i ciljeva različitih sudionika koji su uključeni u konflikt kao dinamičan socijalni proces.

## 5.1.Vrste konflikta

Postoje mnogi parametri za podjele konflikata unutar organizacija, a najčešće se upotrebljavaju parametri podjela koje se orijentiraju prema predmetu konflikta koji dalje može biti kognitivan ili afektivan, te podjela konflikta prema broju sudionika koji su u njega uključeni, a tad konflikt može biti intrapersonalan, interpersonalan, intragrupni i intergrupni (Sikavica, 2011).

Još jedan važan kriterij koji je nerijetko korišten kada se konflikti dijele je onaj koji se odnosi na izabrani predmet koji se dodatno istražuje, a to je svakako razina na kojoj konflikti unutar organizacije nastaju. Takva razina nastajanja konflikta može biti:

- Horizontalna razina,
- Vertikalna razina,
- Digitalna razina.

Organizacijski konflikti imaju tendenciju da izazovu razne posljedice koje se obzirom an navedeni kriterij mogu dijeliti na:

- Funkcionalne konflikte odnosno konstruktivne,
- Disfunkcionalne konflikte odnosno destruktivne (Sikavica, 2011).

Gotovo svi konflikti prolazi kroz razne faze i različite razine dok ne dođu do određene vrste posljedica, što ovisi o tome kako se samim konfliktima upravlja (Podrug i Gauta, 2013).

Pa su tako afektivni konflikti oni koji se vežu uz međusobne odnose članova unutar organizacije, a grupiraju se kao konflikti koji se odvijaju na osobnim razinama, te čiji je uzrok emotivno ozračje koje je izuzetno negativno i koje se događa između određenih zaposlenika unutar organizacije ili radne grupe unutar organizacije. „Afektivni konflikt koji sadrži osobnu emocionalnu pozadinu može imati vrlo destruktivne posljedice jer zaposlenici percipiraju da su razlike među njima nepremostive. Takve vrste konflikata mogu se odraziti na značajno umanjenje organizacijskih performansi te smanjiti produktivnost u izvedbi radnih zadataka.“ (Sikavica, 2011: 143).

Osobni konflikti nerijetko mogu nastati zbog neuvažavanja različitosti kod zaposlenika, a kada su članovi organizacije dio osobnih konflikata, često ne percipiraju unutar afektivne razine da za nastajanje konfliktnih situacija odgovaraju svi koji su dio navedene situacije. Najčešće



percipiraju kako je samo druga osoba izvor svih neprilika i nastalog konflikta. Takva percepcija zaposlenika može pretvoriti konfliktna stanja u vrstu kompetitivnog ozračja u kojoj svi sudionici konflikta žele biti u pravu, isto tako takva percepcija isključuje mogućnost pronalaženja zajedničkih kompromisa i mogućih rješenja (Sikavica, 2011). „Za svaki konflikt postoji mogućnost konstruktivnog i destruktivnog rješenja, a konstruktivno upravljanje i razrješenje afektivnog konflikta moguće je postići ukoliko obje strane prihvate vlastitu odgovornost za nastali konflikt.“ (Sikavica, 2011: 166).

Orijentiranost na izvršavanje zadataka organizacije može prouzrokovati kognitivne konflikte, koji su nešto poželjniji u izvršavanju zadataka organizacije budući da su različita mišljenja, koncepcije i pristupi poželjni baš kao racionalne rasprave te iskustveno učenje, što otvara mogućnosti za inovativna, kreativna i alternativna rješenja organizacijskih prepreka.

Zaposlenici su u kognitivnim konfliktima fokusirani na zadaće koje im predstavljaju poticaj za pokretanje rasprava koje na koncu rezultiraju nekim novim kreativnim rješenjima. Usprkos tom što se suprotstavljene strane koje su uključene u konflikt u potpunosti ne slažu u svojim stajalištima one mogu vrlo argumentirano braniti svoj vid gledišta i tako se kroz dvostranu komunikaciju i provedbu aktivnog slušanja može doći do poželjnog rezultata. „Kognitivni konflikti u organizacijama su daleko poželjniji od afektivnih, a moguće ih je konstruktivno razriješiti ukoliko sudionici poimaju drugo mišljenje kao vrijednu alternativu, a ne kao prijetnju i ukoliko im je cilj poboljšanje stanja u organizaciji, a ne pobjeda nad drugom stranom u procesu razmjene argumenata.“ (Whetten i Cameron, 2011: 93).

Temeljem broja uključenih sudionika, konflikti se mogu podijeliti na intrapersonalne odnosno na konflikte koji se odvijaju unutar jedne osobe, te na inetrpersonalne odnosno koji se odvijaju među zaposlenicima organizacije. Mogu se podijeliti i na intragrupne koje se odnose na konflikte pojedinih članova u grupi ili na intergrupne koje se odnose na konfliktna stanja kod članova različitih grupacija. (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2014).

Razine konfliktnih situacija odražavaju sljedeću podjelu konflikata:

- Vertikalni konflikti,
- Horizontalni konflikti,
- Dijagonalni konflikti (Sikavica, 2011).

Navedena podjela jasno prikazuje kako je sam nastanak konflikta povezan sa kanalima formalne komunikacije u organizaciji, no da on isto tako može proizaći iz sasvim spontane i neformalne komunikacije koja se odvija među dionicima organizacije.

Osobito važna podjela vrste organizacijskog konflikta je ona koja je napravljena obzirom na posljedicu koju je sam konflikt izazivao. Konflikt koji ima pozitivne posljedice poznat je i pod nazivom konstruktivni konflikt, a s druge strane konflikt koji ima negativne posljedice se naziva još i destruktivnim konfliktom (Sikavica, 2011).

## 5.2.Faze konflikta

Pojmovno određenje konflikta otkriva kako je konflikt dinamičan društveni proces koji se sastoji od svojih razvojnih faza. Pondy (1967) je bio prvi koji je uspio razviti koncepciju koja prikazuje dinamiku razvitka konflikata što je doprinijelo korisnom pristupu pri daljnjem shvaćanju stupnja eskalacije i prirode konflikta. Autor Pondy je bio taj koji je u konačnici identificirao 5 osnovnih stupnjeva dinamike samog razvoja i eskalacije konflikata koji se detaljno prikazuju na slici 3.



Slika 3. Dinamika razvoja konflikta prema Pondy (1967)

Izvor: Gonan-Božac i Angeleski (2008)

Slika 3. na početku prikazuje latentnu fazu konflikta unutar koje nastaju čimbenici koji uzrokuju potencijalni razvoj konflikta u budućnosti. Neki od tih čimbenika su:

- Natjecanja za oskudni resurs,

- Težnja ka postizanjem autonomije,
- Divergentnost cilja,
- Sukobljavanje postojećih uloga (Pondy, 1967).

Faza latentnog konflikta poznata je i pod nazivom faza nestabilnog mira.

Dalje, percipirani konflikti nastaju čak ukoliko za to ne postoje određeni uvjeti, a nastaju ako pojedinac ili više osoba donesu procjenu da određena osoba u organizaciji može narušiti ili omesti ostvarivanje konačnih ciljeva. Ovakve vrste sukoba je potrebno eliminirati efikasnijim komuniciranjem koje se odvija između skupina koje su uključene u percipirane konflikte.

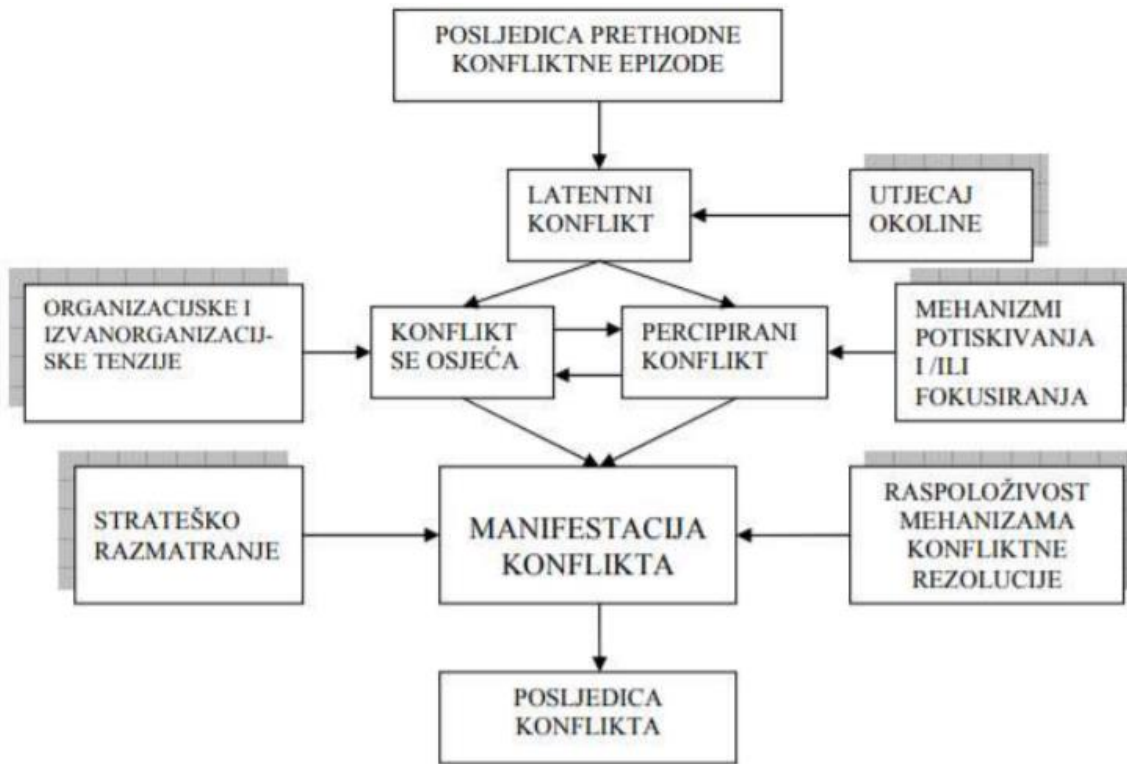
Nadalje, konfliktna stanja s obzirom na emotivnu razinu nastaju prilikom nepercipiranja sukoba, odnosno prilikom prepoznavanja sukoba. Različiti su razlozi nastajanja konfliktnih stanja emotivne razine, često su uzrokovani neodgovarajućim oblikom ulaganja u osobni razvoj koji su rezultat različitih organizacijskih pritisaka ili osobnim kriznim situacijama. Posljedica emotivnog doživljaja konflikta nerijetko se javlja kao osjećaj tjeskobe koji motivira određene pojedince da djeluju dalje s cilje konačnog razrješavanja konflikta kako bi se ponovno postigao mir i ravnoteža unutar organizacije. Konflikti se često ne manifestiraju izravno u poslovnom okruženju, što je ovisno o bihevioralnim karakteristikama osobe ili skupine koja je uključena u konflikt.

U idućoj manifestnoj fazi konflikta na površinu izlaze sve moguće palete emotivnih doživljaja određenog konflikta, koji nerijetko uključuju i agresiju i sabotazu, apatiju ili povlačenje. Oblik najekstremnije manifestacije konflikta jest agresivno prekidanje konfliktnih slučajeva, no ne radi se o čestoj vrsti konflikta unutar organizacijskog poslovanja.

Unutar posljednje faze konflikata u organizaciji postoje poželjne i nepoželjne strane za organizaciju, što ovisi o načinu rješavanja konflikta. Ukoliko je konflikt riješen tako da su svi sudionici koji su proizašli iz njega zadovoljni tada se može uspostaviti temelj kontinuirane kooperacije da bi se unutar organizacije moglo raspravljati o mogućim konfliktima koji se događaju još u latentnoj fazi i kako bi se isti mogli pravovremeno riješiti na zadovoljstvo svih strana. No ukoliko konflikt nije riješen na obostrano zadovoljstvo nego je kao takav samo potisnut tada se latentni uvjeti mogu dodatno pogoršati te se mogu manifestirati u mnogo ozbiljnijem obliku. Rješavanje sukoba uvjetuje se rezultatom primijenjenog stila pri rješavanju konflikta u organizaciji pa tako autori Gonan-Božac i Angeleski (2008) ističu da je unutar Pondyevog modela za dinamiku razvitka konflikata podrobno razrađen utjecaj unutarnjeg

odnosno osobnog te vanjskog ili organizacijskog čimbenika koji ima daljnji utjecaj na proces razvitka konflikta u organizaciji.

Utjecaj vanjskih i unutarnjih činitelja dinamike razvitka konflikta vidan je na idućoj slici 4. koja predstavlja dinamiku jedne konfliktne epizode u organizaciji.



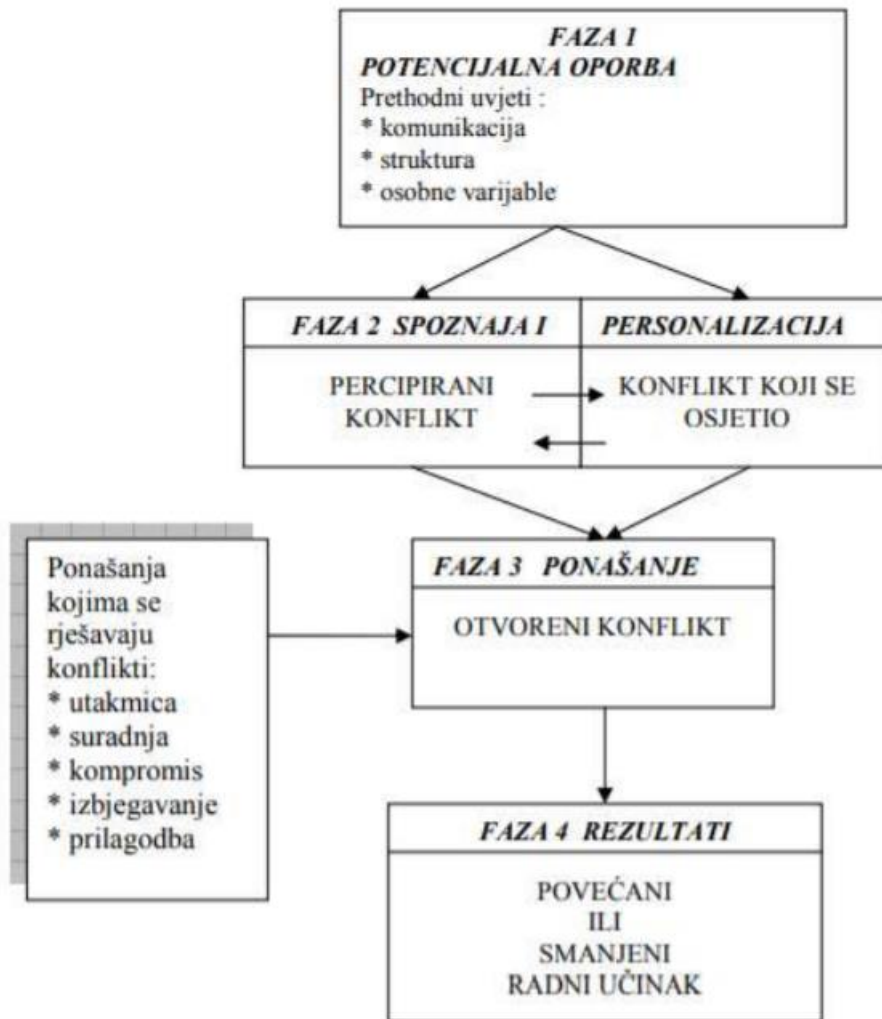
Slika 4. Dinamika konfliktne epizode

Izvor: Gonan-Božac i Angeleski (2008)

Kada se u obzir uzme kontinuitet organizacije lako je vidljivo kako latentni konflikt može nastati temeljem okoline unutar organizacije ili zbog oskudnosti sredstava, zbog divergencije ciljeva, odnosno težnje postizanja samostalnosti. Latentni konflikti se ujedno mogu kreirati temeljem prethodnih konfliktnih epizoda.

Faza percipiranih konfliktata specifična je po tome što važnu ulogu u njoj mogu igrati osobni mehanizmi reakcije, a ne nužno i sam konflikt sudionika koji u njemu sudjeluju, a koji se dalje mogu koristiti mehanizmima fokusa ili potiskivanjem konfliktata. Osnovne značajke konflikta su svakako tjeskoba i tenzija koje se odvijaju na osjećajnoj odnosno emotivnoj razini.

Nabrojani činitelji zajedno imaju utjecaj na posljedično odvijanje konfliktnih situacija. Kada se kombinira Pondyeva te Thomasova klasifikacija određenih faza razvoja konflikata unutar organizacija, može nastati sinergijski model kojeg je razvio autor Robbins (1993) što je prikazano na sljedećoj slici.



Slika 5. Procesi konflikata prema Robbinsu

Izvor: Gonan-Božac i Angeleski (2008)

Na slici je vidljivo da u prvoj fazi razvitka konfliktnih situacija nastaju određeni uvjeti koji potenciraju borbu i koji su uvjetovani organizacijskom strukturom, osobnim varijablama i komunikacijom sudionika u konfliktu.

Robbins unutar druge faze razvijanja konfliktnih situacija spaja fazu percepcije konflikta odnosno spoznavanja te emotivnu fazu u kojoj se vrši personaliziranje konflikta i na temelju koje nastaju tjeskoba i tenzija.

Na temelju emotivnih i spoznajnih elemenata razvoja koji su vidljivi unutar druge faze razvijanja konflikta, stvara se odgovarajuća vrsta ophođenja koja ustvari manifestira konfliktnu situaciju.

Sudionici koji sudjeluju u konfliktnoj situaciji su ti koji imaju izbor sa sigurnošću odlučiti žele li riješiti konflikt natjecanjem ili utakmicom, nekakvom suradnjom i kompromisom ili pak izbjegavanjem i prilagođavanjem (Gonan-Božac i Angeleski, 2008). Unutar četvrte i posljednje faze analiziraju se utjecaji konflikata na organizacijske rezultate.

### **5.3. Posljedice konflikta**

Svaki konflikt u organizaciji podrazumijeva poželjne i nepoželjne strane koje se nerijetko odražavaju na organizacijske rezultate rada i sudionike konfliktnih situacija. Destruktivne konfliktne situacije se stvaraju prilikom nespremnosti sudionika na moguću kooperaciju, to jest koriste se pasivnim ili agresivnim reagiranjem na već postojeće konfliktne situacije čime dodatno kreiraju zid koji onemogućava uspješno razrješavanje trenutnog stanja. Za destruktivne konfliktne situacije koje negativno utječu na organizaciju i zaposlenike nužno je provesti intervenciju od strane vodstva koji svojom ulogom posrednika odnosno medijatora mora potaknuti sve sudionike nastalog konflikta da se počnu uvažavati, tolerirati i iskazivati vlastite potrebe bez da ugrožavaju potrebe drugih ljudi, a sve s ciljem postizanja kompromisnog i zadovoljavajućeg rješenja koje će odgovarati svim uključenim stranama (Rijavec i Miljković, 2002).

„Destruktivni konflikti se uobičajeno negativno odražavaju na organizacijske performanse jer smanjuju motivaciju, moral i stupanj zadovoljstva svih zaposlenika koji su izravno ili neizravno uključeni u konfliktnu situaciju. Međutim, postoji i paradoksalna pojava produktivnih, a destruktivnih konflikata koji imaju pozitivan utjecaj na organizacijsku izvedbu, a negativan na društvenu okolinu organizacije i zadovoljstvo zaposlenika međuljudskim odnosima.“ (Rijavec i Miljković, 2002: 126).

Autori Ayoko i njegovi suradnici (2002) su došli do spoznaja kako destruktivni konflikti mogu stvoriti atmosferu koja je prepuna prijetnji i nepovjerenja te da u takvoj atmosferi ne postoji član tima koji se ne osjeća potencijalno profesionalno ugroženim, no na taj način jača svoj natjecateljski duh za borbu nad oskudnim resursima kako bi se mogao osigurati sigurno radno mjesto što se na koncu odražava i na poboljšanje organizacijskih rezultata.

Usprkos zaključku kako se na taj način ipak mogu kratkotrajno poboljšati organizacijski rezultati, socijalni aspekt prirode čovjeka je obilježen potrebom za osjećajem pripadnosti te osjećajem poštovanja, što se ostvaruje u dugotrajnom periodu (Rijavec i Miljković, 2002). Materijalne te dugotrajne troškove konfliktnih situacija nerijetko je moguće mjeriti u novčanom iznosu raznih sudskih tužbi ili sabotaza, krađa i bolovanja te vrlo čestim mijenjanjem zaposleničke strukture. Nematerijalni troškovi nešto se teže mjere, no oni su vidljivi u količini nepotrebnog stresa koji nastaje zbog konflikta, nezdrave radne okoline, utrošenog vremena na smirivanje i razrješavanje sukoba i slično (Rijavec i Miljković, 2002).

Za konstruktivne konflikte je moguće istaknuti pozitivne strane s aspekta sinergijskog razvijanja tima te s aspekta organizacijskih rezultata. Time bi značilo da se konstruktivno razrješeno konflikta uobičajeno veže za neke kognitivne konflikte koji se događaju u organizaciji, dok se afektivnim konfliktima pristupa znatno teže i oni sami puno rjeđe ispoljavaju odgovarajuće rješenje. „Pozitivna, funkcionalna i konstruktivna rješenja organizacijskih konflikata nastaju kao posljedica otvorene komunikacije i razmjene mišljenja među članovima tima kojom se potiče postizanje zadovoljavajućeg rješenja za sve zainteresirane strane. U takvim je konfliktima cilj svih članova doprinijeti organizacijskoj učinkovitosti pa se ujedno unaprjeđuje razina izvedbe. Suština konstruktivnih organizacijskih konflikata je u tome da se ciljevi pojedinih zaposlenika ili skupina mogu sadržajno razlikovati, ali konačni cilj i interes im je isti, a to je doprinos rješenju organizacijskih problema.“ (Northouse, 2018: 63). Autori Rijavec i Miljković (2002) istaknuli su da konstruktivno eliminiranje konflikta znači:

- Poboljšanje kvalitete odluka,
- Poticanje inovacije te kreativnosti,
- Povećanje radoznalosti te interesa unutar grupa,
- Konflikte kao sredstva smanjivanja uznemirenosti,
- Prilike boljeg načina prilagođavanja novonastalim situacijama.

Konstruktivan način rješavanja konflikta koji nastaju u organizaciji doprinosi daljnjoj kvaliteti donošenja odluka jer se pri donošenju odluka u obzir uzimaju razne perspektive, stajališta i mišljenja. Kroz takvu mogućnost sagledavanja neke konkretne situacije iz različitih kutova, mogu se razviti potencijali koji mogu mijenjati ustaljeni načina razmišljanja, a time mogu utjecati i na daljnje razvijanje kreativnog mišljenja koje nerijetko rezultira novim inovacijama u organizacijama (Rijavec i Miljković, 2002).

Konstruktivnim konfliktima grupa se izlaže novim različitim mišljenjima i stajalištima kojima se potiče daljnje prirodna znatiželja čovjeka kao njegova urođena osobina iskustvenog učenja. Ljudska znatiželja tada se može povećati zbog postizanja odgovarajućeg rješenja u kojem više nije prisutno ozračje nepovjerenja pa se konfliktom eliminirala moguća napetost koja se mogla dogoditi među članovima organizacije. Nakon konstruktivnog rješenja konflikta, članovi organizacije su osposobljeni da zajedno vide dobrobit koju im je promjena donesla.

#### **5.4. Uzroci konflikta u organizaciji**

Ovo poglavlje diplomskog rada definirati će uzroke konflikata unutar organizacije koji nastaju na osobnoj razini, na razini tima ili čitave organizacijske strukture. Isto tako analizirati će se odnos vodstva prema upravljanju konfliktima u organizaciji.

##### ***5.4.1. Uzroci na razini pojedinca***

Uzroci konfliktnih situacija koje se odvijaju na razinama pojedinaca mogu proizaći iz već navedenih karakteristika raznih intrapersonalnih konfliktnih situacija koje se nerijetko stvaraju temeljem nesigurnosti pojedinaca. „Konflikt na razini pojedinca u poslovnom okruženju može biti odraz nezadovoljstva poslom ili određenom trenutnom situacijom koja se odvija u organizacijskom okruženju, a pojedinac nije siguran na koji način odgovoriti na izazove s kojima se susreće.“ (Rijavec i Miljković, 2002: 223)

Kod individualne razine konflikta, najčešće je nepotreban određen eksterni razlog koji bi stvorio određenu vrstu konflikta, već će pojedina osoba biti ta koja će preispitati jesu li vlastite



odluke u ravnoteži s vlastitim stavom, preferencijama i karakterom vezanim za profesionalni poslovni život dotične osobe. Intrapersonalne konfliktne situacije mogu nastati zbog osjećaja neupotpunjenih potreba individualne osobe, na primjer osoba smatra da je podcijenjena, indiferentna je prema vlastitom radnom mjestu ili poslovnom zadatku kojeg treba obavljati pa zbog toga razmišlja o mogućem prebačaju na drugi posao ukoliko mu ovaj ne dozvoljava da se uspješno organizira i u privatnoj sferi (Spaho, 2013).

„Način pristupa intrapersonalnom konfliktu na razini pojedinca ovisi o tome koliko se u organizaciji njeguje otvoreni komunikacijski stil te o tome koliko pojedinac vjeruje ostalim članovima tima i vođi tima.“ (Spaho, 2013: 109).

Kada je stvorena atmosfera povjerenja i otvorenosti tada se svaki zaposlenik osjeća slobodno da može sa drugima podijeliti svoje sumnje i moguće nezadovoljstvo pa se na takav način i on otvara ka mogućnosti da se stvori zajednički prostor između njega i vođe ili njega i tima gdje će postići donošenje zajedničkog prijedloga kako bi mogli pronaći uspješno rješenje s kojim će svi biti zadovoljni.

No, ukoliko se dogodi situacija da takav oblik atmosfere naprosto ne postoji tada se intrapersonalni konflikt može negativno odraziti na motiviranost i produktivnost zaposlenika te njegovo konačno napuštanje organizacije (Spaho, 2013).

#### ***5.4.2. Uzroci na razini tima***

Uzročnici timskih konfliktnih situacija su gotovo uvijek interpersonalne naravi budući da timovi odlikuju odnose međuzavisnosti svih pojedinih članova tima. „U svim odnosima u kojima postoji međusobna ovisnost, bilo po pitanju izvedbe zadataka ili po pitanju međuljudskih odnosa, prirodno je da se s vremena na vrijeme razviju interpersonalni konflikti. Kako je prethodno opisano u klasifikaciji vrsta konflikata, interpersonalni konflikti na razini radnog tima mogu biti kognitivne i afektivne prirode.“ (Gonan-Božac i Angeleski, 2008: 53)

Kognitivne konfliktne situacije su poželjne i poticane od strane vođa jer se daljnjom diskusijom članovi organizacije mogu upoznati s raznim perspektivama i mogućim rješenjima prepreka radi poticanja iskustvenog organizacijskog učenja. Ponekad je unutar nekih radnih skupina organizacije obilježenim autoritativnim stilom vođenja otežano upravljanje kognitivnih konflikata iz razloga što članovi tima ne mogu jedni drugima upućivati povratne informacije

niti ne postoji šansa za otvorenim raspravama, nego se od zaposlenika očekuje isključivo stalno slaganje i poslušnost. Takav stil vođenja koji ne osnažuje svoje zaposlenike može biti ključan organizacijski čimbenik za razvijanje intrapersonalnih konfliktnih situacija te negativnih emocija nepripadanja i otuđenosti unutar tima organizacije (Rijavec i Miljković, 2002).

Afektivne konfliktno situacije kod članova tima mogu biti vrlo intenzivne te ih je teže eliminirati. Obojenost takvog konflikta emocijama uvelike otežava objektivno sagledavanje situacije jer emocije značajno utječu na percepciju uzroka konflikta. „Konflikt ove vrste nikako se ne smije poticati, te se ne smije zanemariti njegovo postojanje jer se ignoriranjem i izbjegavanjem, afektivni i emocijama nabijeni konflikt vrlo brzo može dovesti u fazu eskalacije, odnosno manifestnog konflikta. Vođa tima koji prepozna postojanje afektivnog konflikta među članovima tima treba se postaviti nepristrano kao medijator koji stvara plodno tlo za uspješno rješavanje konflikta. To znači da je njegova uloga spriječiti razvoj odnosa ja dobivam-ti gubiš ili konkurencije među članovima tima kroz poticanje aktivnog slušanja da se dođe do srži problema, kroz poticanje prepoznavanja dobrih i loših strana kod članova tima koji se nalaze u opoziciji te kroz poticanje pronalaska suradničkog ili kompromisnog rješenja koje može zadovoljiti potrebe strana uključenih u konflikt.“ (Gonan-Božac i Angeleski, 2008: 59)

Kada nastupi eskalacija takvog oblika konflikta u kojem niti jedna strana nije spremna na suradnju, tada konfrontirani članovi trebaju biti u odvojenim timovima radi rasterećenja konfliktnih situacija i održavanja efikasnosti svih članova tima.

#### ***5.4.3. Uzroci na razini organizacije***

Valja naglasiti kako uzročnici konfliktnih situacija imaju mogućnost nastajanja i na organizacijskog razini poduzeća. Početni izvor konfliktnih situacija na organizacijskog razini nastaje drugačijim percipiranjem ciljeva koji se trebaju ostvariti. Ovakav konflikt posebno je prisutan unutar mehanicističkih organizacija, primjerice ako je riječ o funkcijskoj ili divizijskoj organizacijskoj strukturi (Sikavica, 2011) zbog vrlo sužene specijalizacije poslovnih obveza. Tada komunikacija organizacije nikada neće biti dovoljno integrativna, pa se iz tog razloga pojedini odjeli često okreću jedni prema drugima kao prema potencijalnim konkurentima koji se bore za već osiromašene resurse organizacije.

Ono što je ironija u svemu tome je da se pri takvim konfliktima zaboravlja na povezanost i međuovisnost različitih odjela, koji su povezani identičnim strategijskim ciljevima organizacije, a daljnji konflikti dodatno otežavaju postizanje zajedničkih ciljeva.

„Unapređenje u području organizacijske komunikacije i koordinacije kroz uvođenje kros-funkcijskih i procesno orijentiranih timova je vrlo učinkovito rješenje za sukobe na razini organizacije koji su posljedica različitih percepcija ciljeva od strane voditelja pojedinih poslovnih funkcija i odjela.“ (Sikavica, 2011: 143).

Dotični uzročnik konfliktnih situacija nastaje na organizacijskog razini internog okruženja, no općenito konfliktna situacije na razini organizacije često nastaju i temeljem varijabilnosti eksternog okruženja. U tom slučaju unutar organizacije treba djelovati kolektivno s usmjerenošću postizanja postavljenih ciljeva organizacije temeljem sve konkurentnije borbe na tržištu ili druge vrste prepreka (Sikavica, 2011).

## **5.5.Odnos vođe prema konfliktima u organizaciji**

Vođa odnosno vodstvo u organizaciji je ključan dio pravovremenog i odgovarajućeg eliminiranja konflikata na razini organizacije. Ukoliko se povezanost vođe i ostalih pojedinaca u timu bazira isključivo na nagrađivanju ili kažnjavanju, što su izvanjske poticajne mjere, tada funkcija vodstva za eliminiranje konflikta nije previše značajna jer članovi organizacije nemaju osjećaj povjerenja i poštovanja prema vođi. Uzrok jest jer vođa svoje moći temelji na poziciji, a ne na karizmi (Sikavica, 2011).

Vodstvo koje temelji svoju moć isključivo na poziciji nije usmjereno ka prepoznavanju ranih signala mogućih konflikata pa je u njihovoj prirodi da ga ignoriraju i potisnu, a ne da ga razriješe.

Vodstvo koje nije usmjereno isključivo na zadatke organizacije nego za cilj ima i razvoj podržavajućih odnosa koji se temelje na povjerenju i njegovoj karizmi i iskrenosti ima veliki potencijal da uspješno razriješi konfliktnu situaciju. Takav će vođa svojim poticanjem na rasprave donesti moguća rješenja sukoba i to na zadovoljstvo svih članova njegove organizacije te će se kroz takve rasprave dodatno razvijati vještine, sposobnosti i znanja članova.

„U situacijama interorganizacijskih konflikata od velikog je značaja usvajanje strateški usmjerenog modela vodstva jer taj model najpotpunije analizira načine na koje moguće

maksimizirati snage i prilike u okolini te minimizirati slabosti i prijetnje.“ (Tomašević Lišanin, 2004: 148)

Strateško razmišljanje ima dugoročan karakter što doprinosi učinkovitosti i kvaliteti donošenja pravovaljane odluke koja rezultira pravodobnim reagiranjem na nepovoljne promjene koje se odvijaju u okruženju. „Sukladno analizi konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi, strateški usmjeren vođa će usmjeriti djelovanje u skladu s realno dostižnim ciljevima. Određene vrste interorganizacijskih konflikata u kojima su ugrožena pojedina organizacijska prava, primjerice pravo na slobodnu i fer tržišnu utakmicu ili transparentno komuniciranje s tijelima javne uprave, potrebno je rješavati uz konzultaciju sa specijaliziranim stručnjacima iz područja pravnih znanosti te se u takvim situacijama pribjegava mirenju, arbitraži ili pokretanju sudskih postupaka.“ (Tomašević Lišanin, 2004: 148). Osim već prethodno navedenog za uspješno vodstvo je važno imati razvijene vještine pregovaranja budući da se postizanje ciljeva unutar organizacija razvija kroz mogućnosti kvalitetnog pregovaranja.

Proces pregovaranja predstavlja situaciju unutar koje se nalaze stranke koje imaju različite interese i koje obilježava odnos međusobne ovisnosti napokon suočavaju s potrebom da donesu zajednički kompromis i rješenje (Tomašević Lišanin, 2004). „Pregovaranje nije samo učinkovit način za donošenje kompromisa u situaciji oskudnih resursa, već može predstavljati značajnu priliku za promjenu perspektive i integrativan pristup kojim se pregovaračke stranke koriste međusobnim ustupcima i inovativnim rješenjima kako bi povećale mogućnosti za zajedničku dobit, što se figurativno naziva povećanje kolača koji je dostupan za međusobnu raspodjelu.“ (Tomašević Lišanin, 2004: 149).

## **6. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM U ORGANIZACIJI**

Efikasno suočavanje i rješavanje konflikata unutar organizacije ovisno je o načinu internog komuniciranja, vrsti konfliktnih situacija te primarno o metodi upravljanja konfliktnih situacija. Dotični činitelji kumulativno imaju utjecaj na efikasnost eliminiranja konfliktnih situacija unutar organizacija.

### **6.1. Interna komunikacija**

Komunikacija je esencijalan segment u poslovanju te u samoj organizaciji. Daljnji prijenos poruke, obrada te razmjenjivanje informacije, te izdavanja i primanja različitih naloga koji se prenose među strukturama organizacije, daljnji kontakti sa poslovnim partnerima i potencijalnim kupcima odnosno korisnicima, sve skupa zajedno čini sustav komunikacije bez kojeg jedna kvalitetna organizacija koja teži ka uspješnosti ne može niti postojati niti uspješno poslovati.

Iz tog se razloga poslovna komunikacija može realizirati na način da svi članovi organizacije participiraju u komunikaciji ili da u komunikaciji participiraju određeni članovi organizacije ili ostali koji nisu uključeni u organizaciju (Jurković, 2012).

Postoje dvije osnovne vrste komunikacije kao podjela poslovne komunikacije:

- Interna komunikacija,
- Eksterna komunikacija.

Interno poslovno komuniciranje odvija se tako da se nastoji provoditi na intre organizacijskoj razini točnije nastoji se provesti unutar same organizacije, a glavni cilj joj je razmjenjivanje informacija te daljnje usmjeravanje zaposlenika za održavanjem i unapređenjem zaposleničkom morala. Interna poslovna komunikacija ima mogućnost da bude formalnog ili neformalnog karaktera, a realizira se putem komunikacijske mreže.

Komunikacijske mreže imaju važan utjecaj na način komuniciranja unutar formalnih organizacija, dok komunikacijske mreže koje su neformalne nisu u kontroli menadžmenta. Neformalnu komunikacijsku mrežu zaposlenici smatraju pouzdanijom i vjerodostojnijom kada su u pitanju izvori informacija, a i ona im služi kako bi ostvarili osobne interese. Neformalna

komunikacijska mreža predstavlja izuzetno važan dio komunikacijske mreže jer upravo putem nje menadžeri mogu dati naslutiti kakav je moral, koja su važna pitanja ili postoji li tjeskoba unutar organizacije. Ono što svakako treba pripaziti sa neformalnom komunikacijskom mrežom je to da se ograniči utjecaj glasina kako bi se smanjile moguće negativne posljedice.

Istraživanja su uspjela identificirati sljedeće vrste neformalne komunikacije:

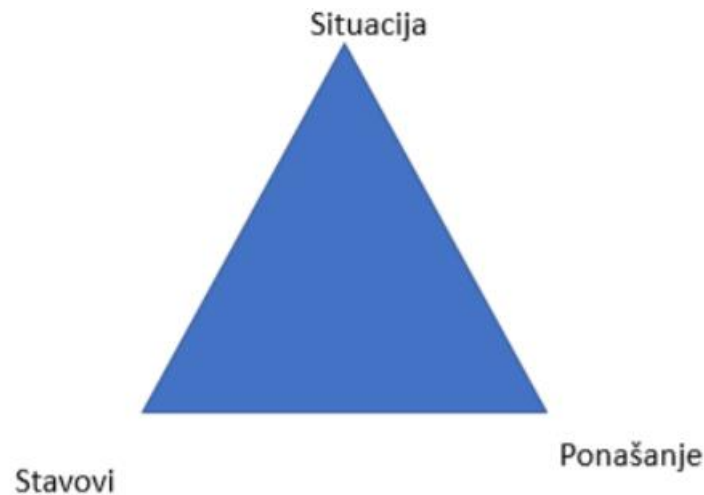
- Jednostruki lanac ili vrsta komunikacijske mreže unutar koje svi članovi međusobno komuniciraju,
- Tračerski lanac koji obuhvaća komunikaciju pojedinog člana s ostatkom članova skupine,
- Nasumični lanac unutar kojeg svi članovi nasumično vrše komunikaciju s ostalim članovima.
- Grozdasti lanac odnosno vrsta komunikacijske mreže unutar koje pojedini član vrši komunikaciju s određenim članom.

## **6.2.Struktura konflikta**

Na faze rukovođenja konfliktnih situacija od strane vodstva značajan utjecaj ima sama struktura konflikta. Vođa je tak koji je osposobljen i zadužen za provođenje medijacije i osiguranja preduvjeta za uspješno rješavanje konflikta i on je taj koji mora biti upoznat s prirodom i strukturom konfliktnih situacija. Temeljem modela kojeg je osmislio Johan Galtung (2004), konfliktne situacije posjeduju sljedeće činitelje:

- Stavovi,
- Ponašanje,
- Obilježja percipiranja oprečnog konflikta od strane sudionika konflikta.

Sljedeća slika sadržava esencijalne činitelje strukture konflikata unutar organizacije.



Slika 6. Struktura organizacijskog konflikta

Izvor: Harris (2004)

Vodstvo organizacije mora točno prepoznati prirodu nastalih konflikata te stanja u kojima sudionici konflikta međusobno misle kako posjeduju neusklađene ciljeve. Provođenjem razgovora sa svim stranama koje su uključene u konflikt, vođa može upoznati njihova očekivanja, osjećaje i percepciju konflikta koju imaju njegovi sudionici. Analiziranjem njihovog ophođenja, vođa podalje mora razmišljati o strategijama te načinima koje sudionici konflikta koriste kako bi došli do osobnih ciljeva te tako onesposobili protivnika u realizaciji njegova cilja.

„Konflikt se u latentnoj fazi očituje postojanjem realne konfliktne situacije kao i konfliktnih stavova, dok izostaje konfliktno ponašanje. Tek u manifestnoj fazi konflikt razvija sva tri ključna strukturalna elementa, stavove, ponašanje i situaciju. Prilikom procesa upravljanja konfliktom s ciljem njegova razrješenja, vođa treba obratiti pozornost na to je li uzrok konflikta u oprečnim stavovima što je sukladno ekspresivnoj teoriji konflikata ili je uzrok konflikta u konfliktnoj situaciji što je sukladno instrumentalnoj teoriji konflikata.“ (Harris, 2004:11)

### **6.3.Upravljanje konfliktima**

Tenzije i tjeskoba koje proizlaze iz konfliktnih situacija imaju negativan utjecaj narušavanja komunikacijskih, te općenito međuljudskih odnosa između članova organizacije. Autori Podrug i Gauta (2013) naglasili su kako je učinkovitost upravljanja konfliktima moguća ako pojedinci

posjeduju sposobnost da ih detektiraju te da otklone uzrok istih i da izbjegnu njihovo ponavljanje u budućnosti.

Vodstvo ima svoju posebnu ulogu pri upravljanju konfliktnim situacijama, a ona ne mora uvijek biti izravna, već se može usmjeravati na razvoj socijalnih i emocionalnih vještina koje će suprotstavljenim stranama u konfliktu omogućiti kvalitetnije upoznavanje, i sebe i svih ostalih sudionika koji su aktivno sudjelovali u konfliktnoj situaciji organizacije. Vodstvo prije svega treba stvoriti preduvjet za uklanjanjem nastalog konflikta. Vođa prilikom razvijanja socijalnih i emocionalnih vještina kao što je primjerice empatija, aktivnim slušanjem i asertivnošću sudionicima konflikta da je sve alate kako bi uspješno riješili sukob. Na taj način uloga vodstva može biti svedena na medijaciju ili možda predlaganje mogućih rješenja, no cilj je svakako ostvariti otvorenu komunikaciju koja se u konfliktima inače ograničava i na taj način omogućiti sudionicima da konflikt rjeđe samostalno (Rijavec i Miljković, 2002).

Prema Rijavecu i Miljkoviću (2002) postoje pet vrsta stilova rukovođenja konfliktnih situacija u organizacijama:

- Stil izbjegavanja, odnosno povlačenja kada sudionici konflikta utiliziraju pasivno ponašanje i koriste se obrambenim mehanizmima bijega s nadom da će sam konflikt prestati i u potpunosti nestati.

U takvim situacijama je realnost sudionika konflikta iskrivljena jer je za pravilno eliminiranje konfliktnih stanja potrebno asertivno suočavanje. Međusobno izbjegavanje sudionika konflikata pokazuje neadekvatne socijalne vještine zbog nespremnosti na suradnju te zaštićivanja osobnih interesa. Vođa treba ukazati na ponašanje svih sudionika konfliktnih situacija te im pomoći pri eliminiranju istih.

- Natjecanje ili dominacija - također predstavlja neadekvatan način rješavanja i izbjegavanja konflikata unutar organizacije.

Oni koji utiliziraju natjecanje kao njihov osobni stil za daljnje upravljanje konfliktom često se mogu prepoznati po svojim karakteristikama da brinu isključivo za vlastite potrebe i promatraju situaciju kako bi ju najbolje iskoristili za realiziranje vlastitih ciljeva s tim da ne uzimaju u obzir ničije tuđe potrebe, želje i stavove. Kada vođe prepoznaju natjecateljski stil upravljanja konfliktom, tada mogu prilagoditi nastalo stanje kreirajući uvjete otvaranja sudionika temeljem modela suradnje.

- Prilagodljivi i popustljivi stil



Nije riječ o konstruktivnom stilu budući da sudionici konfliktnih stanja zanemaruju svoje potrebe, a istovremeno uvažavaju potrebe drugih sudionika konfliktnih stanja. Prilagođavanje nudi samo prividno te kratkotrajno rješenje u vidu smirivanja konflikata, no ne doprinosi eliminiranju konflikata jer se ne posvećuje podjednako pozornosti potrebama svih sudionika, vodstvo organizacije toga mora biti svjesno kako bi po potrebi reagiralo mogućim savjetima ili putem medijacije.

- Suradnja ili integracija kao najefikasnija metoda upravljanja konfliktnim situacijama.

Sudionici konflikta se međusobno uvažavaju te su spremni na otvoreni razgovor i kompromis. Time se doprinosi dugoročnom rješavanju problema koje zadovoljava obje strane uz poštivanje i uvažavanje svih uključenih sudionika. Interveniranje vodstva organizacije za eliminiranje sukoba kroz integraciju (to jest suradnju) je nepotrebno, osim što može uključivati pohvalu određenog pojedinca na odlično odrađenom zadatku.

- Kompromisni stil upravljanja konfliktom

Radi se o odgovarajućem stilu upravljanja konfliktima, no bitno je naglasiti da sudionici radi eliminiranja konfliktna situacije moraju djelomično odustati od vlastitog željenog ishoda. Kompromisni stil upravljanja dolazi do izražaja u slučaju neuspjeha uspostavljanja odgovarajućeg rješenja u kojem će obje strane biti u potpunosti zadovoljne. Vodstvo organizacije svojim načinom komuniciranja predstavlja tzv. uzor kojeg će zaposlenici slijediti jer će početi primjenjivati upravo njihove načine eliminiranja konfliktnih stanja (Rijevac i Miljković, 2002).

#### **6.4.Rješavanje konflikta u organizaciji**

Temeljem prikaza karakteristika organizacijskog vođenja i rukovođenja konfliktnim situacijama unutar organizacija zaključuje se da su kroz suvremeno organizacijsko okruženje promijenjene perspektive sagledavanja činitelja produktivnosti organizacije. Radi odgovarajućeg načina eliminiranja konfliktnih situacija na razini organizacije, bitno je da u njoj postoji vodstvo koje teži ka ostvarivanju pozitivne organizacijske evolucije i koji može poteknuti osjećaj zajedništva. „Vođa koji već posjeduje karizmu, etiku i transformacijske značajke nikada neće zanemariti orijentaciju na kontinuirani razvoj komunikacijskih i socijalnih vještina kod članova svoje organizacije čime će ih ujedno osnažiti u procesu

samostalnog rješavanja konflikata. To se osobito odnosi na razvoj empatije, usvajanje asertivne komunikacije aktivno slušanje u kojem sudionici konflikta raspravljaju kao ravnopravne osobe koje se međusobno poštuju i uvažavaju.“ (Rijavec i Miljković, 2002) Učinkovito vodstvo kroz vlastiti primjer treba pokazati svima unutar organizacije kako na pravilan način rješavati konflikte.

## 6.5.Prevenција konflikta

Prevenција konflikta često se dijeli u dvije kategorije:

- Izravna prevenција,
- Strukturna prevenција.

Strukturna prevenција predstavlja onaj oblik prevencije koji je fokusiran na dugoročne mjere koje se bave osnovnim uzrocima potencijalnog konflikta, zajedno s potencijalno eskalirajućim i pokretačkim čimbenicima istog.

Izravna prevenција sukoba s druge strane odnosi se na mjere koje su usmjerene na sprečavanje kratkoročnog, ali vrlo često neposrednog, potencijalnog sukoba te se odvija prije same eskalacije.

Jedna od preporučenih strategija prevencije konflikta je da organizacije definiraju prihvatljivo ponašanje na radnom mjestu. Primjerice, posjedovanje dokumenata koji jasno definiraju stvari kao što su standardni oblici operativne politike i procedure, kodeksi oblačenja i kodeks neprihvatljivog ponašanja. To je sve dobar način da svim se svim stranama priopći koja očekivanja mogu imati te na koji način se sprečavaju konflikti (Myatt, 2012).

Još jedan od načina koji su predloženi za izbjegavanja konflikta na radnom mjestu je način da pojedini zaposlenici sami odaberu svoje bitke, što znači da bi se zaustavilo i počelo razmatrati određeni problem prije samog djelovanja sve s ciljem izbjegavanja sukoba ukoliko je problem rješiv sam po sebi (Myatt, 2012). Svaki zaposlenik na svom radnom mjestu ima svoje skrivene ili neskrivene motive. Razmatranjem ovog čimbenika prije poduzimanja bilo kojih određenih radnji može samo dodatno potaknuti dionike na uspostavljanje sklada i daljnje uspješne suradnje. Takva promjena zahtijeva i daljnje promjene u djelovanju i razmišljanju na način da se ukaže pomoć drugima u radnoj okolini, da se ispunjavaju i tuđi ciljevi te da se ostvare vlastite

potrebe. Poanta je da se vodstvo ne fokusira isključivo na vlastite potrebe i ciljeve nego da sebi postave jednostavna pitanja poput:

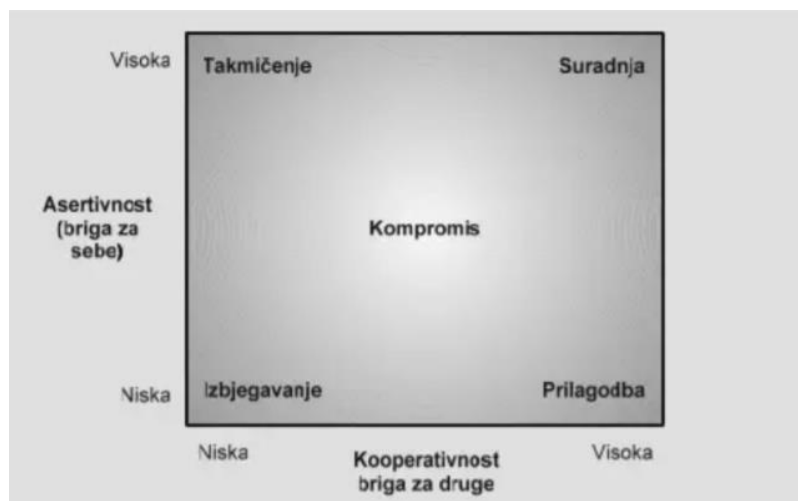
- Koji je cilj trenutno pokušava postići? (Myatt, 2012).

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

- Određivanjem jasnih organizacijskih ciljeva,
- Osobnošću rukovoditelja,
- Suradničkom atmosferom,
- Izbjegavanjem zapošljavanja konfliktnih osoba,
- Procedurama za rješavanje žalbi,
- Treningom zaposlenih o upravljanju konfliktima.

## 6.6.Sprečavanje konflikta

Postoje razni modeli upravljanja i sprečavanja konflikta, na slici 7. prikazan je model stilova upravljanja konfliktima



Slika 7. Model stilova upravljanja konfliktom

Izvor: Buble (2011)

Natjecateljskim stilom koriste se svi oni koji su najviše zabrinuti za vlastite interese i koji ne znaju sami postići suradnju niti pronaći zajednički jezik sa ostalim dionicima organizacije. Ovakav stil koristi se i kod slučaja odlučnih i brzih akcija koje su od egzistencijalnog interesa

ili u slučaju kada se događaju nepopularne akcije kao što je to primjerice u slučaju određenih novonastalih opasnosti ili hitnih potreba za rezanjem određenih troškova organizacije (Buble, 2011).

Izbjegavanje se može koristiti onda kada u određenim situacijama postoji niska razina brige o vlastitim potrebama, no isto tako izostaje i kooperacija. Ovakav se stil koristi kada su problemi mali i kada niti ne postoji mogućnost pobjede, no svakako je potrebno odgoditi rješavanje konflikta kako bi se prikupio što veći broj informacija (Buble, 2011).

„Kompromis ima srednju brigu o sebi i srednju kooperativnost te se nalazi u sredini modela. Koristi se u slučaju kada obje strane imaju ciljeve koji su jednako važni, kada obje strane imaju jednaku moć i obje strane žele podijeliti razlike ili kada ljudi trebaju stići na vrijeme ili treba napraviti rješenje pod pritiskom vremena.“ (Buble 2011: 58).

Stil prilagodbe odražava malu brigu za sebe a visoku kooperativnost. Funkcionira najbolje onda kada ljudi shvate da su zapravo oni krivi, kada je problem važniji drugima nego njima samima (Buble, 2011).

Suradnički stil može odražavati visoke stupnjeve kooperacije i asertivnosti. Ovakav stil dalje pruža mogućnost svim stranama da iz konflikta izađu kao pobjednici. „Stil suradnje je važan kada su pitanja suviše važna da bi se tražio kompromis, kada se uvidi potreba različitih ljudi koja se treba sjediniti u cjelokupno rješenje i kada je za konsenzus potrebna predanost objiju strana.“ (Buble, 2011)

Tehnike za sprečavanje sukoba koje su razvijene u intragrupnim odnosima su:

- Rješavanje problema,
- Super ordiniranje ciljeva,
- Ekspanzija resursa,
- Izbjegavanje,
- Izgladivanje,
- Kompromis,
- Autoritarni nalozi,
- Alterniranje ljudske varijable,
- Alterniranje strukturalnih varijabli,
- Identifikacija zajedničkog protivnika (Buble, 2011).

Autor Zikmann (1992) navodi tri različita stila odgovaranja na konflikte, a to su:

- Pasivni odgovori,
- Aktivni odgovori,
- Agresivni odgovori.

Pasivni odgovori su oni odgovori koji poriču postojanje konflikta i koji izbjegavaju daljnji sukob i kapitulaciju. Poricanje i izbjegavanje konflikta donekle su slični i već opisani. Kapitulacija označava to da se bez borbe prihvati tuđe zahtjeve, a u tom slučaju se čini kao da je konflikt riješen, no u realnosti on je samo potisnut (Zikmann, 1992).

Aktivni odgovori na konflikt su:

- Distributivno pregovaranje,
- Kompromis,
- Interogativno pregovaranje,
- Dominacija (Zikmann, 1992).

Agresivno odgovaranje može kod sebe prikriti potrebu za dominacijom nad drugima posebice na uočene strane koje su vidno slabije. Do njih može doći ukoliko se postavljaju nerazumni zahtjevi ili se ostalim dionicima nameće isključivo jednostrano rješenje (Zikmann, 1992).

## **6.7. Istraživanje utjecaja i korelacije vođenja na menadžment konflikata**

Prikazivanjem različitih stilova vođenja i upravljanja konfliktima, vidno je da ovisno o načinu vođenja, to jest načinu eliminiranja konflikta, intenzitet funkcije vođenja nekada dolazi do izražaja, a nekada je nepostojeći prilikom suočavanja s konfliktima. Istraživanje i meta-analiza koje su 2015. godine proveli Erzen i Armagan ispitalo je učinak vodstva na upravljanje sukobima unutar organizacija. Meta-analiza prikupila je podatke iz četiri intervala; studije provedene prije 1990. godine, između 1990. i 1999., između 2000. i 2009. te nakon 2010. godine. Ukupno 32 studije bile su pokrivena u ovom istraživanju u kojima je bilo uključeno 6838 ispitanika. Nadalje, ključne varijable ove studije, za koje se smatralo da imaju zamjetnu veličinu utjecaja, bile su sljedeće:

- uzorak istraživačke studije,
- stil vođenja,
- vrsta publikacije i
- godina izdanja.

**Tablica 1. Rezultati meta-analize korelacije vodstva i tipova vođenja te konfliktnog menadžmenta**

Varijabla	K	N	r	Interval pouzdanosti		Q	Q <sub>b</sub>
			Donja granica	Gornja granica			
Upravljanje konfliktima	32	6,838	0.15*	0.03	0.26	927,526*	
Grupa uzoraka							4.14
Zaposlenici	9	2,462	0.20	0.02	0.41		
Studenti	4	835	0.04	0.29	0.37		
Zdravstveni djelatnici	6	2,647	0.32	0.55	0.55		
Menadžeri	7	1,172	0.01*	0.25	0.25		
Mješovito	4	1,058	0.22	0.52	0.52		
Ostalo	2	599	0.02	0.47	0.47		
Stil vođenja							2.04
Transformacijski	15	4,764	0.21*	0.04	0.37		
Strategijski	11	2,363	0.03	0.16	0.23		
Ostalo	6	1,646	0.20	0.06	0.44		
Vrsta istraživačkih studija							1.28
Disertacije	17	3,701	0.09*	0.05	0.38		
Istraživačke studije	15	5,072	0.22	0.07	0.25		
Godine istraživanja							0.70
Prije 1990	2	370	0.34	0.16	0.71		
1990–1999	4	1,238	0.19	0.14	0.49		
2000–2009	12	3,335	0.13	0.05	0.32		
Nakon 2010	13	3,830	0.13	0.05	0.31		

Izvor: Erzen i Armagan (2015)

U ovoj studiji provedena je meta-analiza kako bi se utvrdilo koliki stupanj utjecaja vođenja, odnosno funkcija vođe ima na upravljanje sukobima. Ovom analizom cilj je utvrditi opći zaključak iz brojnih studija i disertacija od prošlosti do sadašnjosti. Nadalje, u ovoj je analizi prioritet odrediti da li varijable poput grupe uzorka, stila vodstva, godine objavljivanja i vrste publikacije imaju ulogu modificiranja u utjecaju vodstva na upravljanje sukobima. Rezultati ukazuju na nepobitan te značajan učinak vodstva na upravljanje sukobima. Međutim, razina identificiranog utjecaja je niska. Odnosno, može se očekivati značajan utjecaj vodstva na upravljanje sukobom jer je vjerojatno da lideri koji preuzmu konstruktivnu ulogu osiguravaju pridruživanje skupine sljedbenika pod zajedničkim ciljem rješavanja i sprječavanja sukoba.

Rezultati pokazuju da vođenje zapravo čini manji dio čimbenika koji utječu na upravljanje sukobima, iako je utjecaj vođenja na upravljanje sukobima postojeći. Na primjer, ekstrovertirani pojedinci mogu pokazati mnogo veću sklonost za sukobljavanjem (Basim i sur., 2009). Osim toga, razlike u temperamentu (Druckman, 1993.), psihološke i kulturološke razlike (Karip, 1999.), razlike u osobnim ciljevima (Caglayan, 2006.), razlike u percepciji slučajeva (Oguz, 2007.), razlike u statusu (Bumin, 1990.), nedostatak dobre komunikacije (Akin, 1998.) ili nedostatak ovlasti za donošenje odluka koje pojedinci mogu imati unutar organizacija (Decenzo i Robbins, 1999.) također dovodi do sukoba. Drugim riječima, čimbenici povezani s vlastitom osobnošću pojedinca mogu imati veći utjecaj usporedno s utjecajem vodstva. Odnosno, istraživanje pokazuje da karakter i osobnost pojedinaca unutar organizacije može biti značajniji čimbenik u upravljanju sukobima od čimbenika povezanih s vođenjem.

Potrebno je naglasiti da je značajan negativan učinak zabilježen u podacima prikupljenim od menadžera. Odnosno, menadžeri u ulozi vođe stvaraju negativan utjecaj na upravljanje sukobima u organizaciji. Razlog tome može biti to što menadžeri poduzimaju neadekvatne i neodgovarajuće metode i strategije u nadi suzbijanja sukoba no stvaraju negativne ili neodržive rezultate. Istraživanje provedeno o transformacijskom vodstvu pokazalo je da su značajne razlike zabilježene na različitim razinama sukoba. Navedeno istraživanje je u skladu sa studijom koja analizira razlike u identifikaciji sukobnih stilova transformacijskog vođenja i ostalih vrsta vođenja, a koja je otkrila da transformacijski lideri imaju znatno veći utjecaj na adekvatno upravljanje sukobima (Hendel i sur., 2005.).

Analiza provedena s obzirom na vrstu publikacije pokazala je da različite vrste publikacija nisu utjecale na metode sukoba vođa. Međutim, vidljivo je da postoje značajne razlike u disertacijama i u učinku vodstva na upravljanje sukobima. Na posljepku, nisu zabilježene

značajne razlike u odnosu na godinu izdanja kao moderatorsku varijablu. Navedena meta-analiza doprinosi mnogim zaključcima, no jedan koji je značaj za temu ovog diplomskog rada jest da postoji izniman utjecaj vođenja i tipova vodstva na menadžment konflikata, odnosno na adekvatno suzbijanje konfliktnih stanja. Transformacijski stil vođenja ističe se u suvremenim istraživanjima kao adekvatan i odgovarajući način efikasnog suzbijanja konflikata.



## 7. ZAKLJUČAK

Vodstvo organizacije može se definirati kao utjecanje vođe na aktivnosti drugih zaposlenika organizacije kako bi ostvarili unaprijed određene zajedničke ciljeve. Uspješni vođe moraju znati kako izvršiti zajednički cilj organizacije i kako ostvariti djelotvorne odnose između članova organizacije i sebe, kao i između članova odnosno zaposlenika organizacije međusobno kako bi mogli kvalitetno obavljati svoj posao.

Razni stilovi vođenja razvijali su se kroz desetljeća, a istraživanja na ovu temu najviše su provedena u sklopu menadžmenta. Stilovi vodstva najjednostavnije se mogu podijeliti na tradicionalne i suvremene oblike, pa se tako tradicionalni opisuju kao autokratski, demokratski i laissez-faire s obzirom na to koliko sloboda u odlučivanju dobiva zaposlenik organizacije, dok se suvremeni stilovi vodstva usmjeravaju na ljude i njihov daljnji napredak i razvoj, za razliku od tradicionalnih koji se više fokusiraju na stvari i unutrašnje događaje te na zadatke. Uspješni vođe moraju imati viziju s ciljem poboljšanja budućeg stanja organizacije te moraju strateški i dugoročno razmišljati. Njihovi odnosi prema zaposlenicima mora biti takav da u njih imaju povjerenja te da su oni ti koji potiču svoje zaposlenike na daljnji rast i razvoj sposobnosti, vještina i znanja. Upravljanje konfliktima od velike je važnosti za daljnje uspješno i zdravo poslovanje svake organizacije. Nekada davno konflikti su se smatrali kao nešto što je jednosmjerno negativno, no u današnjem suvremenom svijetu taj se stav promijenio te se na konflikte počelo gledati kao na postojeće sustave međuljudskih odnosa koji mogu čak i pridonijeti daljnjem razvoju organizacije ukoliko se njime upravlja od strane kvalitetnog vođe i vodstva. Razni su uzroci konflikta, a u samim organizacijama, obzirom na vrste konflikta koji postoje, mogu se pronaći interorganizacijski ili intraorganizacijski konflikti te se svaki rješava na poseban način koji zahtjeva detaljan pristup i procjenu za rješavanjem istog.

Negativni aspekti konflikta mogu biti stres na poslu, izgaranje i nezadovoljstvo, može se dogoditi to da se komunikacija među pojedincima i grupama može se smanjiti što na koncu može dovesti i do smanjenja radne produktivnosti, stvaranja nepovoljne klime i lošeg utjecaja na odanost organizaciji. Pozitivni aspekti konflikta su ti da on može ponovno potaknuti inovativnost, kreativnost i rast, može utjecati na poboljšanje organizacijskog odlučivanja, mogućnost pronalaženja alternativnih rješenja problema, te sam konflikt može rezultirati sinergijskim rješenjima uobičajenih problema koji u budućnosti mogu poboljšati pojedinačne i grupne performans

## POPIS LITERATURE

1. Akın, M. (1998). The role and the importance of communication in conflict management for businesses. Unpublished master thesis, Erciyes University, Kayseri, Turkey.
2. Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
3. Basim, H. N., C, etin, F., Tabak, A. (2009). The relationship between big five personality characteristics and conflict resolution approaches. *Turkish Journal of Psychology*, 24(63), 20–34.
4. Boal, K. B., Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
5. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*: Zagreb: MEP.
6. Bumin, B. (1990). *Razvoj organizacije i upravljanje sukobima*. Ankara: Gazi University.
7. Caglayan, O. A. (2006). *Organizational conflict management and an application*. Unpublished master thesis, Pamukkale University, Denizli, Turkey.
8. Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: Achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175-187.
9. Crnjac Milić, D., Pavić, D. i Mandić, B. (2020). Training methods in municipal enterprises. *Ekonomski vjesnik*, 33 (1), 71-82.
10. Decenzo, D., & Robbins, S. (1999). *Human resource management*. New York, NY: Wiley.
11. Druckman, D. (1993). An analytical research agenda for conflict and conflict resolution. In D. J. Sandole & H. Van der Merwe (Eds.), *Conflict resolution theory and practice: Integration and application*. Manchester: Manchester University Press.
12. Ehrhart, M. G., Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.

13. Erzen, E. i Armagan, Y. (2015). The Effect of Leadership on Conflict Management. 10.1007/978-3-319. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/273635901\\_The\\_Effect\\_of\\_Leadership\\_on\\_Conflict\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/273635901_The_Effect_of_Leadership_on_Conflict_Management)
14. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(1), 19-34.
15. Gonan Božac, M., Angeleski, I. (2008). Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(4), 45-61.
16. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.
17. Harris, I. M. (2004). Peace education theory. *Journal of peace education*, 1(1), 5-20. 62
18. Hoel, H., Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: Manchester School of Management, UMIST.
19. Jeknić, R. (2006). Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika. *Revija za sociologiju*, 37(3-4), 205-225.
20. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25(2). 12-17.
21. Karip, E. (1998). *Upravljanje konfliktima*. Ankara: Izdavaštvo Pegema.
22. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., Krišto, T. (2017). Strateški pristup inoviranju poslovnih modela. *Ekonomski misao i praksa*, (2), 845-879.
23. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
24. Oguz, Y. (2007). The relationships and differences between school administrators' demographic variables and personality traits and their conflict management style preferences. Unpublished master's thesis, Yıldız Technical University, Turkish Republic.
25. Podrug, N., Gauta, N. (2013). Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. *Ekonomski pregled*, 64(2), 123-142.
26. Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
27. Rijavec, M., Miljković, D. (2002). *Kako rješavati konflikte?*. Zagreb: IEP.

28. Robbins Stephen P., Judge Timothy A. (2012) - 15th ed. Organizational Behavior. OB  
PollGraphics: ElectraGraphics
29. Ružić, B. (2013). Kako uspješno voditi. Zagreb: Artis Rei, d.o.o.
30. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
31. Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management.  
Management: journal of contemporary management issues, 18(1), 103- 118.
32. Stanić, L., Miklošević, I. i Glavaš, J. (2017). An Analysis of Teamwork in the Insurance  
Companies. *Ekonomski vjesnik*, 30 (1), 129-140.
33. Stanković, L., Đukić, S., Mladenović, I., Popović, A. (2011). Unapređenje poslovne  
konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama. *Ekonomске teme*, 4, 559-580.
34. Takala, T. (2005). Charismatic leadership and power. Problems and perspectives in  
management, 3(2005), 45-57.
35. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost.  
Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1), 143-158.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Krivulja stilova situacijskog vodstva sukladno razvojnoj razini sljedbenika.....	14
Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća.....	29
Slika 3. Dinamika razvoja konflikta prema Pondyu.....	37
Slika 4. Dinamika konfliktne epizode.....	39
Slika 5. proces konflikta prema Robinsonu.....	40
Slika 6. Sstruktura organizacijskog konflikta.....	50
Slika 7. Model stilova upravljanja konfliktima.....	54

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Rezultati meta-analize korelacije vodstva i tipova vođenja te konfliktnog menadžmenta.....	57
---	----