

# Upravljanje konfliktima u organizacijama

---

**Veber, Hrvoje**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:853511>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij, smjer *Menadžment*

Hrvoje Veber

## **UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij, smjer *Menadžment*

Hrvoje Veber

## **UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Organizacijsko ponašanje**

JMBAG: 0010226528

e-mail: veberhrvoje@gmail.com

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Graduate study (Management)

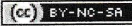
Hrvoje Veber

**CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS**

Graduate paper

Osijek, 2024

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Hrvoje Veber

**JMBAG:** 0010226528

**OIB:** 39712965448

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

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij, Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Upravljanje konfliktima u organizacijama

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

U Osijeku, 15. travnja 2024. godine

Potpis Hrvoje Veber

*Zahvaljujem obitelji i prijateljima te mentorici*

# Upravljanje konfliktima u organizacijama

## SAŽETAK

U diplomskom radu razmatra se upravljanje konfliktima. Konflikt je zapravo sukob, u širem smislu može biti rasprava, ali i dovesti do fizičkog obračuna. Konflikti nužno nastaju gdje god ima komunikacije, možda ne odmah, ali povremeno tijekom vremena. Za uspješno obavljanje svakog posla, ali i harmoniju na radnom mjestu, dobre su komunikacijske vještine nužne. Zbog toga je od iznimnog značaja za zaposlenike raditi na svojim vještinama komuniciranja. Konflikti ne moraju uvijek biti negativni – kroz konstruktivan konflikt cjelokupna organizacija može osvijestiti problem i početi intenzivnije tragati za njegovim rješenjem. Zbog toga je važno fokus konflikta zadržati na samom problemu, jer prelaskom u interpersonalne konflikte, tj. dodavanjem osobne note, konflikti eskaliraju, prelaze granicu nakon koje nastaje mnogo (nepopravljivih) poteškoća. Radom se razmatraju i različite vrste konflikata, vrste pristupa konfliktima, izbor pristupa i načini upravljanja konfliktima. Upravljanju konfliktima može se pristupiti na više načina: popuštanjem, izbjegavanjem, kompromisom, suradnjom i dominacijom. Zbog toga je glavni cilj rada determinirati optimalan način upravljanja konfliktima. Metode koje se u tu svrhu koriste su metoda kompiliranja, metoda usporedbe, analiza i sinteza.

**Ključne riječi:** *kompromis, komunikacijske vještine, medijacija, upravljanje konfliktima*

# **Conflict Management in Organizations**

## **ABSTRACT**

The master's thesis examines conflict management. A conflict is actually a conflict, in a broader sense it can be a discussion, but it can also lead to a physical confrontation. Conflicts necessarily arise wherever there is communication, perhaps not immediately, but periodically over time. Good communication skills are necessary for the successful performance of any job, as well as harmony in the workplace. This is why it is extremely important for employees to work on their communication skills. Conflicts do not always have to be negative - through a constructive conflict, the entire organization can become aware of the problem and start searching more intensively for its solution. That is why it is important to keep the focus of the conflict on the problem itself, because by moving into interpersonal conflicts, i.e., by adding a personal touch, conflicts escalate, cross the line, after which many (irreparable) difficulties arise. The work also considers different types of conflicts, types of approaches to conflicts, the choice of approach and methods of conflict management. Conflict management can be approached in several ways: yielding, avoiding, compromising, cooperating and dominating. Therefore, the main goal of the work is to determine the optimal way of conflict management. The methods used for this purpose are compilation method, comparison method, analysis and synthesis.

**Keywords:** *compromise, communication skills, mediation, conflict management*



# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>3</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	3
2.2. Metode istraživanja .....	3
2.3. Izvori istraživanja.....	3
2.4. Ciljevi istraživanja.....	4
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>5</b>
3.1. Općenito o konfliktima.....	5
3.2. Izbor pristupa .....	8
3.3. Vrste pristupa konfliktima .....	18
3.4. Medijacija.....	22
3.5. Upravljanje konfliktima.....	23
<b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja.....</b>	<b>29</b>
4.1. Demografija.....	29
4.2. Rezultati istraživanja .....	31
4.3. Ograničenja i sugerirani nastavak istraživanja.....	38
<b>5. Rasprava.....</b>	<b>39</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>40</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>41</b>
<b>Popis grafičkih prikaza .....</b>	<b>46</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>47</b>
<b>Prilog – upitnik .....</b>	<b>48</b>

## 1. Uvod

Organizacije svakodnevno prolaze kroz brojne promjene. „Kako bi se organizacija uspješno razvijala i napredovala mora se stalno mijenjati. Međutim, te promjene mogu biti stvarne i prividne. Samo stvarne, a ne prividne promjene omogućuju njezin razvoj“ (Brajša, 1993:133). Tako je i po pitanju upravljanja sukobima. Čini se da je sukob sastavni dio ljudskog funkcioniranja – tisućljećima se manifestirao u različitim oblicima. Sukob se može definirati kao proces koji počinje kada jedna strana uoči da je druga strana negativno utjecala ili će uskoro negativno utjecati na nešto do čega je prvoj strani stalo (Robbins i Judge, 2009).

Kroz povijest su se razvile određene percepcije/filozofije u pogledu sukoba. Takozvani tradicionalni pogled, koji se primarno temeljio na stavovima koji su prevladavali o grupnom ponašanju 1930-ih i 1940-ih, zadržao je formalistički pristup sukobu (Slabbert, 2004). Sukob se smatrao disfunkcionalnim i uključeni su ga morali izbjegavati pod svaku cijenu. Suvremeniji pristup nastao je u diskursima teoretičara ljudskih odnosa, koji su tvrdili da je sukob prirodna pojava, da je neizbježan i da se njime kao takvim treba upravljati (Slabbert, 2004). Paradigme ovih teoretičara postale su pomalo arhaične – sada je općeprihvaćeno da se sukob treba mjeriti u smislu funkcionalnosti, tj. očituje li se kao funkcionalan i pridonosi osobnom/organizacijskom rastu ili je disfunkcionalan i koči grupnu/pojedinačnu izvedbu (Slabbert, 2004). Ostaje poštena pretpostavka da ako pojedinac doživi sukob kao destruktivan i disfunkcionalan, naknadno ponašanje će biti odgovarajuće prilagođeno, te da će takvo ponašanje negativno utjecati na širu sferu utjecaja pojedinca (Robbins i Judge, 2009). Pod takvim uvjetima, unutar organizacijskog konteksta, nepostizanje postavljenih ciljeva i neučinkovitost postaje logična posljedica. Istraživači se slažu i u pogledu pretpostavke da zbog sukoba u organizaciji izostaje uspjeh organizacije i rezultati (Slabbert, 2004, Robbins i Judge, 2009). U rješavanju sukoba, potrebno je da menadžer zbilja pokaže angažman i da, ako je to potrebno, uvede stvarne organizacijske promjene – tako da zaposlenici stvarno imaju osjećaj kako se nešto izmijenilo na bolje i da se menadžment o njima brine.

Neka od otvorenih pitanja koja podjednako muče i praktičare, i akademsku zajednicu su, primjerice, ozbiljne posljedice koje sukobi mogu imati u vidu zlostavljanja te predikcije devijantnog ponašanja na radnom mjestu zbog nagomilanih negativnih emocija uslijed sukoba. Kao što je vidljivo, postoji značajna motivacija za istraživanje u ovom području.

Rad se sastoji od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod. Drugo poglavlje donosi metodologiju rada – dani su ciljevi istraživanja, izvori, metode i predmet. U trećem se poglavlju razmatra teorijska podloga i prethodna istraživanja. Govori se općenito o konfliktima, izboru pristupa za rješavanje konfliktima te onome što utječe na to, samim vrstama pristupa, s posebnim naglaskom na medijaciju. U četvrtom poglavlju predstavljeni su rezultati primarnog istraživanja te su uspoređeni s relevantnim prethodnim istraživanjima. Dane su i preporuke za unaprjeđenje. U petom poglavlju dana je rasprava. Šestim se poglavljem rad zaključuje. Na kraju rada nalaze se literatura i prilozi.

## **2. Metodologija rada**

Metodologijom rada razmatraju se metode rabljene u provedbi istraživanja, izvori korišteni prilikom pisanja rada, predmet i ciljevi rada.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada je upravljanje konfliktima. Osim dobrih i loših komunikacijskih vještina, istražuje se što još utječe na pristup i upravljanje sukobima. Prikazano je i o čemu najviše ovisi izbor pristupa rješavanju konflikata te su dane preporuke za unaprjeđenje u upravljanju konfliktima na temelju provedenog primarnog istraživanja.

### **2.2. Metode istraživanja**

Metode koje su korištene prilikom pisanja ovog rada su: metoda deskripcije (rabljena za opisivanje pojmova, mahom u teorijskom dijelu rada), metoda kompiliranja (korištena prilikom prikupljanja podataka iz različitih izvora te preuzimanja definicija iz različitih izvora), analiza i sinteza (analizirani rezultati anketnog upitnika te sinteza zaključaka proizašlih iz analize), anketno ispitivanje (primarno istraživanje ispitanika), metoda klasifikacije (rabljena uglavnom u teorijskom dijelu rada zbog različitih klasifikacija kod različitih autora), komparativna metoda (usporedba podataka i informacija nađenih u različitim izvorima), induktivna i deduktivna metoda (Zelenika, 1998). „Induktivna i deduktivna metoda čine dijalektičko jedinstvo dviju suprotnih metoda, što znači da se ne mogu upotrebljavati jedna bez druge (Zelenika, 1998:327).“ Ova metoda rabljena je nakon prikupljanja svih relevantnih rezultata istraživanja kako bi se u konačnici njihove specifičnosti poopćile. Rezultati provedenog primarnog istraživanja statistički su obrađeni i opisani. Analiza se provodila prema prethodno valoriziranim ljestvicama koje se mogu naći u pregledu prethodnih istraživanja, primjerice kod Kfour i sur. (2018), Apipalakula i Kummoonb (2017), Oachesu (2016), Likertovom skalom, gdje broj 1 znači *u potpunosti se ne slažem*, a 5 *u potpunosti se slažem*. Za statističku analizu koristio se program Microsoft Excel, a prikupljanje podataka (anketni upitnik) dano je ispitanicima preko Google obrasca (engl. *Google forms*). Postupak uzorkovanja ispitanika proveden je slučajnim odabirom.

### **2.3. Izvori istraživanja**

Proučavanje upravljanja sukobima ima dugu povijest istraživanja. Njihov je broj u ovom području značajan i za praktičare. Kako je ova tema aktualna i primjenjiva u svim organizacijama i poduzećima, ali uključuje i brojna znanstvena područja (primjerice,

menadžment, psihologiju, itd.), velik je broj dostupnih izvora. Podatci rabljeni za pisanje ovog rada prikupljeni su kroz različite stručne i znanstvene članke, s relevantnih internetskih stranica, iz knjiga i radova sa skupova, ponajviše za poglavlje kojim se daje teorijska podloga i prethodna istraživanja. Potom je provedeno primarno istraživanje čiji su rezultati opisani u poglavlju 4.

#### **2.4. Ciljevi istraživanja**

Cilj rada je determinirati optimalan način upravljanja konfliktima. U svrhu ispunjenja ovog cilja sagledale su se i vrste pristupa konfliktima, izbor pristupa, a provedeno je i primarno istraživanje. Dodatan cilj rada je istražiti postoji li razlika između pristupa upravljanju konfliktima koji, kao najbolju opciju, zagovaraju teoretičari, u odnosu na ono što pokazuje primarno istraživanje – ponašaju li se ispitanici zbilja u skladu s tim, ili nekako drugačije.

### **3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Sukob je trajno prisutan u svakom društvenom kontekstu: na individualnoj, grupnoj, organizacijskoj, međudržavnoj razini. Često se povezuje s nasiljem, agresijom, tučnjavom, što vrlo lako može dovesti do osjećaja straha i tjeskobe (Rubin, 1994). Kada se razmatraju konflikti na organizacijskoj razini, važno je uzeti u obzir potrebu za analizom problema, a ne ljudi.

Kad ljudi rade u timu ili grupi, sukob je jedan od najpredvidljivijih ishoda. Većina menadžera troši puno njihovog radnog vremena baveći se sukobima ili posljedicama sukoba. Loše upravljanje sukobima dovodi do raznolike distribucije energije prema radnoj snazi, pogreške u komunikaciji, što u konačnici dovodi do propuštenih prilika. Teško je izračunati gubitke povezane s organizacijskim sukobom. Sukob je složen, jer u najmanju ruku uključuje interakciju kognitivnih, psiholoških, fizioloških i kontekstualnih resursa. U svim odnosima komunikacija igra presudnu ulogu – uspostavljanje i održavanje odnosa među zaposlenicima. Povratne informacije otkrivaju prilike za pojedinačno poboljšanje, kao i cjelokupnu izvedbu organizacije. Temeljni proces motivacije identificira komunikaciju, znanje i pravilnu upotrebu različitih kategorija potreba i poticaja za usmjeravanje ponašanja zaposlenika u cilju povećanja učinka i zadovoljstva. Komunikacija doprinosi uspostavljanju korektnih i učinkovitih odnosa, međusobnom razumijevanju i prihvaćanju između šefova i podređenih, kolega, ljudi unutar i izvan organizacije.

Teorijskom podlogom razmatraju se izbori pristupa konfliktima, tj. čimbenici o kojima ovisi pristup te vrsta pristupa konfliktima. Poseban naglasak stavljen je na medijaciju kao način mirnog rješavanja sukoba. Vještine koje bi trebao imati dobar medijator mogu se unaprijediti te bi trebale biti u planu osobnog razvoja pojedinaca. U konačnici, poglavljem se razmatra upravljanje konfliktima.

#### **3.1. Općenito o konfliktima**

Konflikti su svakodnevna pojava i tema brojnih istraživanja. Postoji mnogo definicija konflikata. Prema Tschannen-Moran (2001), sukob se odnosi na neki oblik neslaganja ili razdora koji nastaje između pojedinaca ili unutar grupe kada se vjerovanjima ili postupcima jednog ili više članova grupe opire ili su za njih neprihvatljivi članovi druge grupe i njihova stajališta. Stoga se sukob odnosi na suprotstavljene ideje i radnje različitih entiteta što rezultira

antagonističkim stanjem. „Sukobi ili konflikti su učestala pojava, no njihovo guranje pod tepih u uvjerenju da će se riješiti sami od sebe ponekad može biti opasno. Grupe u kojima nikada ne dolazi do sučeljavanja i konflikta postaju apatične, statične, nekreativne i neinovativne. Sukobi su poželjni u onoj mjeri u kojoj potiču bržu adaptaciju na promjene u okolini, stimuliraju nove ideje i napredak. Nepoželjni su ukoliko otežavaju koordinaciju, ispreplitanje aktivnosti i kaos (Pfeifer, 2012:11).“ Sukob je izraz neprijateljstva, antagonizma i razumijevanja između članova organizacije (Axley, 1996). Sukob je proces u kojem jedna strana smatra da postupci druge strane negativno utječu na njihove interese (Wall i Callister, 1995). Istraživači su utvrdili da je sukob uobičajen u svakoj aktivnosti timskog rada i svojstven svakodnevnim interakcijama (Tjosvold, 2008).

Zbog raznolikih definicija sukoba, stavovi prema njemu i slike o njegovoj ulozi su također raznolike. U radu koji je objavila Tschannen-Moran (2001) potvrđeno je da sukob u školama ima različite oblike; na primjer, čini se da učitelji nerado slušaju ravnatelje. S druge strane, ravnatelji usvajaju autoritativan pristup, vrše pritisak na nastavnike. Oči se zatvaraju i po pitanjima vršnjačkog nasilja, stoga postaje uobičajeno da se sukobi između nastavnika, djece, roditelja i ravnatelja javljaju u bilo kojem trenutku u školi (Tschannen-Moran, 2001). U institucijama dolazi do sukoba između različitih pojedinaca zbog njihove česte interakcije jednih s drugima. Imajući sve u vidu, konflikti se mogu klasificirati u sljedeća četiri tipa (Oachesu, 2016):

- Interpersonalni sukob odnosi se na sukob između dvije osobe. To se obično događa zbog toga kakvi su ljudi jedni prema drugima.
- Intrapersonalni sukob se javlja unutar pojedinca. Iskustvo se odvija u umu osobe. Stoga, to je vrsta sukoba koji je psihološki i uključuje misli, vrijednosti, načela i emocije pojedinca.
- Sukob unutar grupe (engl. *intra-group conflict*) vrsta je sukoba koji se događa među pojedincima unutar tima. Nekompatibilnosti i nesporazumi među tim pojedincima dovode do sukoba unutar grupe.
- Do sukoba između grupa (engl. *inter-group conflict*) dolazi kada dođe do nesporazuma među različitim timovima unutar organizacije. Osim toga, natjecanje također doprinosi porastu međugrupnih sukoba.

Vayrynen (1991) razlikuje afektivni i kognitivni konflikt, gdje je kognitivni konflikt usmjeren na zadatak i proizlazi iz razlika u perspektivi ili prosudbi, a afektivni sukob je emocionalan i nastaje zbog osobnih razlika i sporova.

Osim ovih raspodjela, Jehn i Mannix (2001) predložili su podjelu sukoba u tri osnove: odnos, zadatak i proces. Sukob temeljen na odnosu proizlazi iz međuljudskih nekompatibilnosti; sukob temeljen na zadatku povezan je s neslaganjem gledišta i mišljenje o određenom zadatku, a sukob temeljen na procesu odnosi se na neslaganje oko pristupa grupe zadatku, metodi njegovog rješavanja i grupnom procesu. Iako su sukobi temeljeni na odnosima i procesima štetni, smatra se da sukob temeljen na zadatku može biti koristan jer potiče različitost mišljenja, iako treba paziti da ne klizne u neku drugu vrstu sukoba (Denohue i Kott, 1992). Todorova i sur. (2022) proveli su istraživanje čiji rezultati pokazuju da je vjerojatnije da će ljudi manje reagirati na sukobe temeljene na zadatcima te će pribjegavati kompromisu, popuštanju i suradnji kako bi riješili takve sukobe, dok na sukobe temeljene na odnosima, one koje doživljavaju kao napad na sebe, reagiraju s više intenziteta, burnije. Pristup sukobu tu može biti agresivniji, dominantniji, natjecateljski. Poznavanje kako karakteristike sukoba (vrsta i intenzitet izražaja) utječu na sukob, menadžeri mogu rabiti kako bi bolje upravljali sukobima. Za menadžere je također važno prikupljanje informacija i razgovor s članovima tima, spoznavanje njihove percepcije i kako je netko nešto doživio. Na taj način, menadžeri sebi mogu olakšati posredovanje u sukobima (Todorova i sur., 2022).

Često se konflikti javljaju upravo u timovima. Prethodni radovi istaknuli su da način na koji se tim nosi sa sukobom značajno utječe na njegovu izvedbu (Tjosvold, 2008). „Timovi su kompleksne zajednice ljudi s različitim karakteristikama, vrijednosnim sustavima i ciljevima. Kada se spoje različite osobnosti i ponašanja, uvijek postoji mogućnost nerazumijevanja, trzavica pa i otvorenih sukoba. Eskalacija sukoba kroz svađe, podmetanja, stvaranje klika i promicanje pojedinačnih interesa, gotovo uvijek je razlogom raspada timova“ (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:58).

Gross i sur. (2013) smatraju da, iako sukob može imati veze s proizvodnim kapacitetima organizacije, učinci sukoba vidljiviji su u smislu pravne odgovornosti, nepovoljnog publiciteta i društvenih ishoda koji negativno utječu na organizaciju. Gross i sur. (2013) praktičarima savjetuju da se u upravljanju sukobima fokusiraju na pozitivne ishode za zaposlenike i pokažu svoju brigu za njih, čak ako će to u danom trenutku biti i protivno brizi za produktivnost. Ovi



autori vjeruju kako će ovakva perspektiva umanjiti mnoge negativne eksterne stvari (npr. narušavanje reputacije poduzeća) koje proizlaze iz posljedica sukoba i promiču negativan pogled na organizaciju (Gross i sur., 2013).

Za konflikte se ne može reći da su dobri ili loši. Dobri ili loši mogu biti njihovi učinci na organizaciju, pojedince, tim. Pozitivni utjecaji konflikata ogledavaju se u razmatranju problema u potpunosti, raščlanjivanju svih mogućih rješenja i primjenom najboljih (na taj način i raste kohezija tima i povjerenje). Negativni utjecaj sukoba povezuje se s pojavom negativnih osjećaja (npr. nezadovoljstvo, ljutnja, nekooperativnost, agresivnost – ništa od navedenog nema pozitivan utjecaj na timski rad). Iako skupina ne mora fizički prestati postojati, sukob može učiniti da od tima nastane grupa, a u konačnici i da izostanu rezultati. U timu je poželjno održavati malu, promišljenu i sigurnu razinu sukoba, kako bi se tim održao kreativnim, djelotvornim i samokritičnim. Ono što je jako važno je da u timu mogu biti suprotstavljeni mišljenje mišljenju, ideja ideji, ali nikad čovjek čovjeku (Pfeifer, 2012). Osim već spomenutih čimbenika u ovom poglavlju, postoje i drugi čimbenici koji potiču različite tipove sukoba. Neki od ovih čimbenika mogu uključivati rivalstvo u resursima, izostanak rezultata ili pitanje granice koje grupa postavlja drugima kada se priključuju timu (Denohue i Kott, 1992). Detaljnije razmatranje izbora pristupa sukobu i pokretači tog izbora sagledani su u sljedećem poglavlju.

### **3.2. Izbor pristupa**

Korabik i sur. (1993) govore kako se u kontekstu upravljanja konfliktima, izbor se pristupa odnosi na pristup koji se koristi u određenoj situaciji. Situacijski čimbenici, kao i individualne preferencije te osobnost i temperament uvelike utječu na reakcije u sukobima. Internim čimbenicima mogu se obuhvatiti spol, osobnost (crte ličnosti), a eksternima kultura (i organizacijska, i općenito) (Korabik i sur., 1993).

Također, ti isti autori navode da se za spol nije pokazala značajna korelacija sa načinom rješavanja sukoba, iako postoje istraživanja koja pokazuju da je muški spol skloniji dominaciji, a žene izbjegavanju i kompromisu (Ruble i Schneer, 1994). Malo je dokaza koji potkrepljuju utjecaj spola na sposobnost i način upravljanja konfliktima (Keashly, 1994). Keashly (1994) također navodi kako se očekivanja vezana za spolne uloge prenose i na ponašanje u konfliktima te utječu na percepciju o tome kako se sama osoba treba ponašati i što se očekuje od druge osobe, kako bi se ona trebala ponašati. Međutim, postoje i očekivanja vezana za ostale čimbenike nevezane za spol koji isto imaju utjecaja na sukobe i ponašanja. Kod žena i

muškaraca se također može pronaći razlika u reagiranju s obzirom na prethodna iskustva i značenje koje je konfliktu pridodano (Keashly, 1994). U konačnici, utjecaj spola na ponašanje zapravo je predrasuda, a istraživanja slabo podupiru korelaciju između navedenog.

U kontekstu unutarnjih motivatora koji mogu odrediti kako će osoba reagirati u sukobima, najznačajniji su čimbenici: osobnost, temperament, crte ličnosti (Cummings i sur., 1971). Cummings i sur. (1971) podijelili su tipove ličnosti na tri grupe, s obzirom na način upravljanja konfliktima. Za ove su autore to asertivne, altruistične ličnosti i analitičke ličnosti. Karakteristike ovih tipova ličnosti ukratko su sažete u nastavku prema gore navedenom autoru:

1. Asertivna ličnost: samouvjerena, uvjerljiva, poduzetna. Primarno u sukobu reagira dominacijom/forsiranjem. Zadovoljstvo je veliko ako može voditi druge, istovremeno ostvarujući korist za sebe.
2. Altruistična ličnost: optimistična, odana, idealistična, lojalna. U sukobima se ovakve ličnosti najčešće prilagođavaju suprotnoj strani. Najzadovoljniji su kada mogu promicati harmoniju i mirne odnose. Pritom ništa ne očekuju zauzvrat.
3. Analitička ličnost: sistematična, oprezna, praktična, principijelna. Prilikom ulaska u konflikt, ove su ličnosti jako oprezne, a sukob nastoje riješiti racionalno. Međutim, ukoliko to ne postignu, utoliko će se povući. Najzadovoljniji su kada je "sve po pravilima" jer tada osjećaju najviše samopouzdanja.

Mnogi autori u prethodnim istraživanjima navode glavne uzroke konflikata. Turner i Weed (1983) kao glavnog su uzročnika konflikata detektirali borbu za moći i poziciju, samopoštovanje (vrlo zanimljivo, šefovi s nižim samopoštovanjem češće će ulaziti u sukobe sa zaposlenicima jer će sve shvaćati kao napad na sebe, a neće šaljive opaske prihvatiti kao šalu) i organizacijske potrebe (povezano, primjerice, s radnom etikom zaposlenika u odnosu na plaću koju dobivaju). Drugi su znanstvenici taj popis dopunili. Primjerice, Bartos i Wehr (2002) smatraju da su najjači uzročnici konflikata i konfliktnog ponašanja: resursi, međusobno nekompatibilni ciljevi, organizacija (npr. poslovanja), solidarnost (stav o solidarnost, pokazuje li se ona, dijele li kolege radne zadatke kada je nekome gužva i sl.), neprijateljstvo (može biti i iracionalno uzrokovano, kada jednom zaposleniku drugi zaposlenik jednostavno nije "sjeo"). Nešto noviju podjelu uvodi Erikson (2020) koji spaja DISC metodologiju<sup>1</sup> i detektira uzročnike

---

<sup>1</sup> DISC metodologija dijeli osobnosti ljudi prema bojama, zbog čega postoje „žute“, „crvene“, „plave“ i „zelene“ osobnosti. Praktično je vrlo teško naći nekoga tko je samo jedna boja ili sve četiri, najčešće su kombinacije dviju boja, a uobičajeno se kompliciranima smatraju oni koji imaju suprotne boje kao kombinaciju, tj. plavu i žutu te crvenu i zelenu (Erikson, 2020).

stresa kod različitih tipova osobnosti (**tablica 1.**). Uzročnici stresa potencijalni su uzročnici sukoba, zbog čega je ovo vrlo vrijedna informacija za praktičare i menadžere kako bi što bolje upravljali sukobima – moguće je na individualnoj razini utvrditi što je možebitni uzročnik konflikta i prema tome direktno djelovati na otklanjanju ili smanjenju uzroka.

**Tablica 1.** Uzročnici stresa kod različitih osobnosti i potencijalni uzročnici sukoba

<b>Zelena osobnost</b>	<b>Plava osobnost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- „nedovršeni zadatci</li> <li>- opći osjećaj nesigurnosti</li> <li>- previše ljudi u prevelikoj blizini</li> <li>- stavljanje zelene osobe u središte pozornosti stalne i nepotrebne promjene</li> <li>- sukobi</li> <li>- svi oblici kritiziranja – osobito javno“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „emocionalne osobe koje govore o privatnim stvarima</li> <li>- stalna, neplanirana ometanja kolega</li> <li>- sve vrste riskantnog ponašanja i pothvata s malim šansama za uspjeh</li> <li>- spontane (odnosno nedovoljno promišljene) šefove odluke</li> <li>- kada se dovodi u pitanje stručnost plave osobe</li> <li>- glupe tuđe pogreške</li> <li>- proglašavanje plave osobe sitničavom jer je detaljno objasnila pravila/ prezentirala što...“</li> </ul>
<b>Žuta osobnost</b>	<b>Crvena osobnost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- „natezanje oko sitnica</li> <li>- javna kritika</li> <li>- izoliranost od skupine</li> <li>- dosadni i previše obični radni zadaci</li> <li>- potpuna nevidljivost žute osobe za ostale članove tima i menadžera</li> <li>- izostanak povjerenja u žutu osobu (bilo od strane šefa, bilo od strane suradnika)</li> <li>- kritiziranje žute osobe zbog smijeha na radnom mjestu (govorenje da je to pokazivanje neozbiljnosti)“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „nepostizanje rezultata</li> <li>- isključenost iz procesa odlučivanja</li> <li>- rutinski posao</li> <li>- nepostojanje ikakvih izazova</li> <li>- gubljenje vremena i opća neučinkovitost</li> <li>- netko utišava crvenu osobu ili traži da se stiša</li> <li>- kontrola nije u rukama crvene osobe“</li> </ul>

**Izvor:** izrada autora prema Erikson, 2020: 121.-136.

Erikson (2020) navodi brojne primjere komunikacije menadžera te sugerira kako premostiti razlike i kako minimizirati šansu da se dogodi konflikt. Posebno je zanimljiv primjer menadžerice Ilse na izvršnoj poziciji koja je okarakterizirana kao "stroga" žena, zapravo tzv. "crveni" karakter u DISC metodologiji<sup>2</sup>. Ovakve su osobe zapravo radoholičari; otvorene, iskrene, usmjerene na ostvarivanje poslovnih ciljeva, pa se može činiti da manje razumiju svoje zaposlenike, odnosno da su manje usmjerene na njihove emocije i manje empatične. Također, nisu tipovi koji se pretjerano žele družiti na uredskim zabavama. Ilsa je menadžerica u švedskom poduzeću koja je imala priliku mahom raditi sa muškim zaposlenicima što je njezinoj naravi, karakteru i crtama ličnosti u potpunosti odgovaralo. Muški su je zaposlenici poštivali jer su uvijek znali na čemu su, nije bilo odugovlačenja s donošenjem odluka, znali su što se od njih očekuje i prihvatili su njezinu izravnost i asertivnost. Kada bi pogriješili, u privatnosti svog ureda bi im ukazala na greške i kako je ona mislila da to treba obaviti te bi dodatno objasnila, ako je to potrebno. Tim bi uredno bio javno pohvaljen za svoje radne rezultate. S vremenom je i malobrojniji ženski dio zaposlenika prihvatio ovakav njezin način komunikacije. U ovom se slučaju doista može govoriti o dobrom odabiru osobe za menadžersku poziciju te njezino uspješno asertivno komuniciranje koje je ugradila u svoj osobni brend.

Erikson (2020) također navodi i primjer drugog menadžera, Olafa, koji je tipičan "zeleni" karakter, blag, dobar, brine se o zaposlenicima. Međutim, Olaf je uglavnom pribjegavao odugovlačenju po pitanju bitnih odluka, a budući da se nije nikome htio zamjeriti, nastojao je ublažiti sve što je rekao i stvarno stanje pa zaposlenici nisu imali osjećaj koliko im stvarno još vremena treba za nešto, što je dovodilo do frustracije, pada zadovoljstva poslom pa i međusobnih svađa kolega po pitanju toga što je bio čiji zadatak. Dakle, ovaj pasivan način uzrokovao je konfuziju i pad zadovoljstva među zaposlenicima. Sve u svemu, zaposlenici su nakon kratkog vremena stekli dojam da je Olafu njegova menadžerska pozicija teret ("samo što ne zaplače od stresa") i tu počinje izdvajanje ambicioznijih zaposlenika koji smatraju kako bi oni bili bolji menadžeri i vođe jer im je šef "nekompetentan". Iz ovog je primjera vidljivo kako

---

<sup>2</sup> Autor je tipove podijelio kao ekstrovertirane (tzv. „crveni“ i „žuti“) i introvertirane („zelene“ i „plave“), one orijentirane na rezultate („crveni“ i „plavi“), i oni orijentirani na ljude („zeleni“ i „žuti“). Svakoj boji pridodane su osobine i objašnjeno je tko se s kim i zašto slaže, a tko ne. Primjerice, dobro će se slagati „crveni“ i „žuti“, kao i „zeleni“ i „plavi“. Karakteristika „crvenih“ i „žutih“ je da brzo reagiraju, aktivni su, skloni odbijanju izolacije. S druge strane, „zeleni“ i „plavi“ su pasivniji, treba im dugo da donesu odluke, no, za to se motivi razlikuju. Primjerice, „plavi“ će nastojati sve analizirati prije donošenja odluke, a „zeleni“ zapravo uopće ne voli promjenu, tj. izbjegava je, stoga on i neće razmišljati previše o tome. Jasno je da „zeleni“ na poziciji šefa može izluđivati poduzetne „crvene“ (Erikson, 2020).

neke osobe na menadžerskim pozicijama trebaju poraditi na svojim komunikacijskim vještinama te, u konačnici, pobijediti svoj karakter (*"fake it until you make it"*).

Bulei (2021) navodi kako poteškoće vezane uz podjelu zadataka nastaju kada se donose odluke koje ne uzimaju u obzir razinu odgovornosti. Kako bi se to spriječilo, apsolutno je neophodno da se uloge i odgovornosti svih aktera jasno specificiraju i da ih prihvate svi uključeni prije početka projekta ili realizacije radnih zadataka. Razumijevanje načina na koji se osobni interesi i ciljevi uklapaju u strukturu organizacije ublažit će sukob interesa (Bulei, 2021). Spomenuti autor navodi da kada su osobni ciljevi pojedinca u suprotnosti s ciljevima organizacije, pojedinac može doći u iskušenje da se bori za svoje osobne ciljeve, stvarajući konfliktnu situaciju koja će spriječiti uspjeh aktivnosti

Seybolt i sur. (1996) navode kako je kultura, organizacijska i na razini nacije, vrlo važan čimbenik sa značajnim utjecajem. Organizacijska kultura ima nešto manji utjecaj s obzirom na dugotrajnost izloženosti utjecaju (Seybolt i sur., 1996). Pa ipak, autor navodi kako zaposlenici nastoje opravdati svoj status ili napredovati zbog čega organizacijska kultura može biti presudan faktor prilikom odluke o načinu pristupa sukobu, pogotovo kod analitičnih osoba. Generalno gledajući, Azijci su skloniji manje agresivnim pristupima (prilagođavanje) ili potpunom izbjegavanju sukoba, dok su Amerikanci skloniji onim agresivnijim (Bedeković, 2010). Isti autor tvrdi da na to značajno utječu i različite vrijednosti Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture. Kolektivism u odnosu na individualizam ima snažan utjecaj na upravljanje sukobima (Bedeković, 2010).

Samovar i sur. (2013.) smatraju da je glavno obilježje kolektivism kruti društveni okvir kojim se pravi razlika između pripadnika neke skupine i onih koji to nisu. Ljudi u takvoj zajednici računaju da će se drugi članovi iste skupine (npr. pripadnici iste organizacije, članovi istog klana, rođaci) brinuti za njih, čuvati ih, što potiče izrazito veliku lojalnost skupini (Samovar i sur., 2013:79).

„Kolektivism znači da je veći naglasak na a) pogledima, potrebama i ciljevima pripadnika skupine nego pojedinca, b) društvenim normama i obvezama onako kako ih određuju pripadnici skupine nego na ponašanju koje dovodi do užitka, c) vjerovanjima koja su zajednička pripadnicima skupine nego na vjerovanjima po kojima se pojedinac razlikuje od drugih pripadnika skupine, d) velikoj spremnosti na suradnju s pripadnicima skupine“ (Samovar i sur., 2013:79).

Spomenuti autori navode da se u kolektivističkim društvima ljudi rađaju u proširenim obiteljima ili klanovima koji im pružaju potporu i zaštitu u zamjenu za njihovu lojalnost. U afričkim društvima, „...pojedinačne potrebe i postignuća imaju drugorazredno značenje u odnosu na potrebe mnoštva, za razliku od stanja na Zapadu“ (Samovar i sur., 2013:81). Bedeković (2010) smatra da u afričkim i drugim kolektivističkim kulturama identitet se zasniva na društvenom sustavu. Pojedinaac je emotivno ovisan o organizacijama i institucijama, a kultura naglašava pripadnost organizacijama. Organizacije zadiru u privatni život i skupine kojima pojedinci pripadaju, a pojedinci vjeruju skupnim odlukama čak i po cijenu osobnih prava. Kolektivističko ponašanje često ima duboke povijesne korijene (Samovar i sur., 2013). Konfucije kaže: „Ako se netko želi afirmirati, trebao bi najprije pomoći drugima da sebe afirmiraju.“ Ovo gledište može se vidjeti i u sljedećoj kineskoj poslovice: „Neovisno o tome koliko je debela, jedna greda ne može držati kuću.“ Istraživanja provedena u SAD-u pokazuju da različite skupine (primjerice Afroamerikanci i Hispanoamerikanci) pripadaju kolektivismu (Bedeković, 2010).

Samovar i sur. (2013) smatraju kako kao i svi drugi kulturni obrasci, i kolektivism utječe na čitav niz komunikacijskih varijabli. Naglašene su: čuvanje obraza, neizravna komunikacija, briga za druge i suradnja u skupinama (Samovar i sur., 2013). Prevladava li u društvu individualizam ili kolektivism, također se odražava i na upravljanje sukobima (Samovar i sur., 2013). U nastavku su tablično prikazane zemlje prema zagovaranju individualizma (u poretku imaju manji broj), u odnosu na kolektivism (veći broj u poretku) (**tablica 2.**). Vidi se da je u SAD-u načelno individualizam ono što se očekuje od pojedinaca, dok su zemlje u Južnoj Americi mahom okrenute kolektivismu.

**Tablica 2.** Individualizam u odnosu na kolektivism

Poredak	Država	Poredak	Država
1	SAD	26/27	Arapske zemlje
2	Australija	28	Turska
3	Velika Britanija	29	Urugvaj
4/5	Kanada	30	Grčka
4/5	Nizozemska	31	Filipini
6	Novi Zeland	32	Meksiko
7	Italija	33/35	Portugal
8	Belgija	33/35	Istočna Afrika

9	Danska	36	Malezija
10/11	Švedska	37	Hong Kong
10/11	Francuska	38	Čile
12	Irska	39/41	Singapur
13	Norveška	39/41	Tajland
14	Švicarska	39/41	Zapadna Afrika
15	Njemačka	42	El Salvador
16	Južna Afrika	43	Južna Koreja
17	Finska	44	Tajvan
18	Austrija	45	Peru
19	Izrael	46	Kostarika
20	Španjolska	47/48	Pakistan
21	Indija	47/48	Indonezija
22/23	Japan	49	Kolumbija
22/23	Argentina	50	Venezuela
24	Iran	51	Panama
25	Jamajka	52	Ekvador
26/27	Brazil	53	Gvatemala

**Izvor:** Samovar i sur., 2013: 78

Na upravljanje sukobima značajan utjecaj imaju i druge dimenzije nacionalne kulture. Posebno je zanimljiva dimenzija distanca moći. Koncept udaljenosti moći Hofstede je ovako sažeto izrazio: „Udaljenost moći je obilježje kulture koje određuje do koje mjere manje moćna osoba u društvu prihvaća nejednakost moći i smatra je normalnom“ (Samovar i sur., 2013:96). Prema istim autorima smatra se da ako ova percepcija nije jednaka, onda može doći do sukoba. U društvima s velikom udaljenošću moći, u središtu nastavnog procesa nalazi se učitelj. Učitelj započinju svu komunikaciju, određuje put učenja koji učenici trebaju slijediti i nikad ga se javno ne kritizira niti mu se proturječi (Samovar i sur., 2013). „U društvima s velikom udaljenošću moći naglasak je na osobnoj „mudrosti“ učitelja, dok je u društvima s malom udaljenošću moći naglasak na bezličnoj „istini“ do koje može doći svaka sposobna osoba“ (Samovar i sur., 2013:102) Stanovnici zemalja s visokom udaljenošću moći poput Indije, Brazila, Singapura, Grčke, Venezuele, Meksika, Filipina i zemalja Afrike vjeruju da su moć i vlast životne zakonitosti (Bedeković, 2010). Prema Hofstedeu, u poslovnome okruženju s niskom udaljenošću moći može se vidjeti da se odluke donose zajednički, da se konzultiraju podređeni, da se šefovi oslanjaju na podršku svojih timova te da su statusni simboli smanjeni na najmanju moguću mjeru (Bedeković, 2010).

Samovar i sur. (2013) smatraju kako osnovna motivacija velikog izbjegavanja nesigurnosti leži u činjenici da je budućnost nepoznata. Izbjegavanje nesigurnosti, na način na koji taj pojam rabi Hofstede, „...određuje do koje se mjere ljudi u nekoj kulturi boje stanja koje doživljavaju kao nestrukturirana, nejasna ili nepredvidljiva, stanja koja zbog toga nastoje izbjeći zadržavanjem strogog načina ponašanja i vjere u apsolutne istine“ (Samovar i sur., 2013: 91).

Isti autori navode kako su ljudi u ovakvim kulturama tjeskobni i gotovo stalno pod stresom, smatraju kako život donosi stalne opasnosti i zamke. Kako bi se te opasnosti izbjegle ili ublažile, postoji snažna potreba za pisanim pravilima, planovima, propisima, ritualima, ceremonijama i utvrđenim komunikacijskim protokolima, koji u život unose strukturu. Nacije koje imaju snažnu težnju k izbjegavanju nesigurnosti su Peru, Črčka, Portugal, Japan, Belgija. Suprotno od toga, države kao što su Danska, Norveška, Švedska, Irska, Nizozemska i Finska, imaju nisku razinu potrebe da izbjegnu nesigurnost. Ljudi u tim društvima lakše prihvaćaju da je nesigurnost sastavni dio života, uglavnom toleriraju neobično i ne osjećaju se ugroženima različitim idejama i ljudima. Cijene inicijativu, ne vole strukturu koja se povezuje s hijerarhijom, voljni su preuzeti rizik, fleksibilni su, smatraju da bi pravila trebalo biti što je moguće manje i ne ovise toliko o stručnjacima, koliko o sebi samima (Samovar i sur., 2013). Općenito, pripadnici kultura s nižim izbjegavanjem nesigurnosti manje su napeti (Samovar i sur., 2013). Spomenuti autori tvrde da ova dimenzija nacionalne kulture u poslovnom se svijetu, osim u upravljanju sukobima, očituje i za pregovaračkim stolom (Samovar i sur., 2013).

Hofstede se koristi riječima „...muževnost i ženstvenost kako bi označio stupanj do kojega se muževne odnosno ženstvene odlike cijene i otkrivaju“ (Samovar i sur., 2013: 105). Njegovo objašnjenje, koje podupire većina antropologa, psihologa i stručnjaka za političke znanosti, jest da se mnoga muževna i ženstvena ponašanja uče i prenose kulturnim normama i tradicijama. Hofstede je koncizno to opisao ovako: „Muževne kulture upotrebljavanju biološko postojanje dvaju spolova kako bi odredile vrlo različite društvene uloge muškaraca i žena. Od muškaraca se očekuje da budu uporni, ambiciozni i kompetitivni, da nastoje ostvariti materijalni uspjeh i da poštuju sve što je veliko, snažno i brzo“ (Samovar i sur., 2013:105). Nadalje, autori navode da su Japan, Irska, Grčka, Filipini, Austrija, Italija, Meksiko i Venezuela neke od zemalja u kojima će se naći brojne muževne vrijednosti koje je opisao Hofstede (Samovar i sur., 2013). Na primjer, unatoč visokom stupnju gospodarskog razvoja, u Irskoj su 2002. godine na 226 zastupničkih mjesta u Gornjem i Donjem domu Parlamenta bile samo 32 žene (Samovar i sur., 2013). Muževne kulture odlikuju se strogo određenim rodnim ulogama i promiču uspjeh u



karijeri. Naglašavaju se nametljivost i stjecanje novca i stvari (materijalizam) i često imaju prednost pred međuljudskim odnosima (Bedeković, 2010).

Samovar i sur. (2013) navode da su ženstvenom svjetonazoru sklone nacije poput Švedske, Norveške, Finske, Danske i Nizozemske (zgodno je primijetiti kako su ove zemlje u samom vrhu kada se radi poredak najsretnijih zemalja svijeta i Europe). Na primjer, u Švedskoj koja se nalazi na vodećem mjestu u Hofstedeovoj kategoriji ženstvenosti, žene su nakon izbora 2002. godine zauzimale 45 posto od ukupno 349 mjesta u zakonodavnim tijelima (Samovar i sur., 2013).

Može se razmotriti i uloga rodova na radnim mjestima. Bedeković (2010) navodi da se u muževnim društvima od žena se očekuje da ostanu kod kuće i društvo ih ne potiče na ostvarenje profesionalne karijere. U Japanu, Njemačkoj i drugim europskim i azijskim zemljama žene se suočavaju s ozbiljnim preprekama u ostvarivanju jednakosti na radnom mjestu (Bedeković, 2010). Od njih se očekuje da pomažu muškarcima i dobivaju niže plaće, njihovo je zaposlenje manje stabilno i imaju manje prilika za napredovanje“ (Bedeković, 2010: 12). Nasuprot tome, ženstvena društva očekuju od žena da rade i često im pružaju nužne sustave potpore. Tako u Švedskoj roditelji imaju „...mogućnost porodiljnog dopusta za očeve ili za majke kako bi se skrbili o svojem novorođenčetu, a država osigurava tete koje se brinu za stariju djecu“ (Samovar i sur., 2013:111). Rodne razlike u komuniciranju s menadžerskih pozicija postaju sve više u fokusu istraživača i praktičara jer uspješna komunikacija ima višestruke dobrobiti u poslovnom okruženju – od samog zadovoljstva poslom i radnom atmosferom do mogućnosti za napredak te materijalno i nematerijalno nagrađivanje. I muškarci i žene pokušavaju učiniti pravu stvar, ali po različitim skupovima pravila. Obično se generalizira da žene komuniciraju na neizravniji, razrađeniji i emocionalniji način koji može odražavati nesigurnost i nedostatak autoriteta, dok se za muškarce smatra da imaju stil komunikacije koji je izravan i jezgrovit. Očigledne su velike razlike u rodnoj komunikaciji između muškaraca i žena i zbog toga se jedan spol (obično muški) smatra superiornijim u odnosu na drugi spol (Pincus, 2006). Kako bi se premostio jaz uzrokovan komunikacijskim razlikama, svaka bi organizacija trebala u svoj sustav upravljanja ugraditi sve ključne komunikacijske vještine.

Kad god postoji problem na radnom mjestu, muškarci o tome promišljaju sami, dok žene smatraju da im je potrebna podrška drugih ljudi kako bi ga mogle riješiti (Griffin i Moorehead, 2010). U takvim slučajevima, muškarci odmah traže rješenja problema bez savjetovanja s

drugim ljudima ili rasprave o tome. Žene takve probleme rješavaju na potpuno drugačiji način jer bi željele da ih drugi slušaju dok rješavaju problem i pokažu im potporu i razumijevanje (Pincus, 2006).

Brashers (2006) tvrdi da je način na koji muškarci i žene daju svoje povratne informacije o raznim stvarima također stvara razlike u rodnoj komunikaciji među njima. Čini se da su muškarci u većini slučajeva izrazito izravni i manje brižni kada daju povratne informacije o osjetljivim stvarima na radnom mjestu. S druge strane, žene su vrlo oprezne kada daju povratne informacije o važnim temama. Žene su osjetljivije i taktičnije kada razgovaraju o vitalnim stvarima (Brashers, 2006). Naposljetku, razlika u rodnoj komunikaciji između muškaraca i žena očita je u naporima koje te dvije skupine ulažu kada pokušavaju postići određene ciljeve. Groves (2005) navodi da muškarci više usmjeravaju svoj fokus na rezultate, dok se žene brinu o kanalima koje slijede kako bi postigle rezultate (procedure, da se nekoga ne izostavi iz niza u hijerarhiji, itd.). Za žene se kaže da su više orijentirane na ljude jer im je stalo do poteškoća s kojima se radnici suočavaju, prije nego što postignu željene rezultate (Groves, 2005).

Kada bi svi zaposlenici odlučili slušati jedni druge na svojim radnim mjestima, problem razlika u rodnoj komunikaciji u kojima se žene osjećaju inferiornima u odnosu na svoje muške kolege bio bi stvar prošlosti (Stuhlmacher i Walters, 2006). Razlike u rodnoj komunikaciji između muškaraca i žena u organizaciji također se mogu uskladiti korištenjem pravih komunikacijskih alata za menadžere i zaposlenike. Pravi alati za komunikaciju mogu razgovore učiniti učinkovitima i povećati samopouzdanje i samopoštovanje zaposlenika tvrtke, posebno žena, kada žele prenijeti informacije svojim muškim kolegama. Razlika u načinu na koji muškarci i žene komuniciraju lako se usklađuje kada im se poveća samopouzdanje (Carroll, 2010). Naposljetku, razlika u rodnoj komunikaciji može se smanjiti osnaživanjem osoba, posebice žena, koje se i na radnom mjestu i kod kuće smatraju pripadnicama slabijeg spola. Svakoj osobi u organizaciji treba dati priliku da vodi ako je kvalificirana, bez obzira na spol. Kada žene shvate potencijal i vrijednost koju imaju u sebi, obično se osjećaju samopouzdana i počinju kvalitetnije komunicirati, baš poput svojih muških kolega.

Iako karakter nije nešto što se može lako mijenjati, radom na osobnom razvoju, moguće je poboljšati svoje reakcije, biti mirniji i staloženiji u konfliktnim situacijama, ali i znati otvorenije izraziti ono što čovjeku smeta, asertivnije se izraziti. Rodne su razlike u komunikaciji, pogotovo s menadžerskih pozicija, u suvremeno doba pod lupom javnosti i često u medijima zbog

aktivizma udruga koje nastoje spriječiti nasilje i zlostavljanje prema ranjivijim skupinama. Poslodavci bi također trebali više pozornosti obratiti na ovu problematiku te planski raditi na osnaživanju žena i drugih ranjivijih skupina.

Vidljive su rodne razlike u komunikaciji, stavu, emocionalnoj inteligenciji i stilovima vođenja između muškaraca i žena, što može imati značajan utjecaj na nečiji napredak u karijeri. Sve ovo može imati značajne implikacije kada se radi o rješavanju sukoba i upravljanju konfliktima u organizaciji. Osim toga, razumijevanjem ovih razlika na radnom mjestu i razumijevanjem komunikacijske namjere oba spola, može se značajno utjecati na uspjeh i kroz sve popularniji *coaching*, ali i kroz sposobnost organizacije da upravlja inherentnim talentom svojih zaposlenika.

Opisane dimenzije nacionalnih kultura znatno utječu na izbor pristupa sukobu jer su temeljni dio identiteta svakog pojedinca – radi se o ponašanju koje se tradicijski nameće i okolini koja tome doprinosi. U konačnici, važno je upamtiti da „u odsutnosti istinskog pokazivanja brige, rastu organizacijski cinizam i otuđenje, jednako kao i fluktuacija radne snage na svim razinama“ (Kets de Vries, 2009:68). Menadžeri bi trebali paziti da sukobi među njihovim podređenim ne eskaliraju.

### **3.3. Vrste pristupa konfliktima**

Winardi i sur. (2021) govore o vrstama sukoba koji se mogu pojaviti u svakoj organizaciji i uključuju: nejasnoće u definiranju odgovornosti, sukob interesa, nedostatak resursa, nedostatak međuljudskih odnosa na poslu. Na organizacijskoj razini važno je da se pozornost usmjeri na uzroke konflikata s ciljem poboljšanja radnih odnosa, ali i učinka. U organizacijskom kontekstu, sukob se može dogoditi i na međuljudskoj razini i na razini grupe (Winardi i sur., 2021). Zbog toga je važno odabrati dobar način pristupa rješavanju konflikta.

Vrste pristupa konfliktima ponegdje se u literaturi može naći i kao stilove upravljanja konfliktima (Kfoury i Lee, 2019). Kada se govori o vrstama pristupa konfliktima, različiti autori zastupaju različita mišljenja. Primjerice, Seybolt i sur. (1996) zaključuju da je najjeftiniji pristup, a stoga velikoj većini i najprivlačniji, kompromis. Međutim, suradnja u novijim istraživanjima pronalazi više poklonika (Whetten i Cameron, 2011). Vrste pristupa konfliktima razlikuju se od autora do autora. Vjerojatno najpoznatiji je onaj koji razvrstava pristupe na dominaciju, prilagođavanje, izbjegavanje, kompromis i suradnju. Isti autori tvrde da se ova

podjela grafički često prikazuje kao podjela na morske pse (dominacija ili natjecanje, važan je osobni uspjeh i ostvarenje cilja), kornjače (izbjegavanje sukoba pod svaku cijenu), lisice (sklone kompromisu), medvjediće (prilagođavanje – zanemarivanje vlastitih ciljeva, sklonost popuštanju), te sove (sklone suradnji, ovo bi trebala biti situacija u kojoj obje strane pobjeđuju i zadovoljne su ishodom i dogovorom). Ponegdje se sove prikazuje i kao žirafe jer žirafe imaju veliko srce i dugačak vrat poput periskopa koji bi trebao ukazivati na dalekovidnost u kontekstu ishoda sukoba (Whetten i Cameron, 2011). Karakteristike svakog od ovih načina detaljnije su opisane u **tablici 3**.

**Tablica 3.** Najpoznatiji pristupi konfliktima

Pristup konfliktu	Predstavnik, moto	Opis
Dominacija	Morski pas ("moj način")	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vlastite potrebe na prvom su mjestu, bez obzira na druge osobe</li> <li>- pristup karakterizira visoka asertivnost i minimalna kooperativnost te tendencija ostvarivanja generalnog cilja u odnosu na održavanja dobrih veza</li> <li>- osobe koje pribjegavaju ovom pristupu koriste svoju moć, status, manipulaciju, čak i fizičke prijetnje te ignoriranje druge strane kada si zacrtaju postići određeni cilj</li> <li>- prisiljavaju druge da prihvate njihova rješenja sukoba</li> <li>- sukob doživljavaju kao natjecanje u kojem im je cilj pobijediti pod svaku cijenu</li> <li>- ovaj pristup stvara gnjevnu i neprijateljsku atmosferu zbog čega ga je poželjno izbjegavati</li> <li>- obično ovakav pristup imaju direktori i oni na izvršnim pozicijama, međutim ovo podiže razine stresa cijelom timu te se pojačava fluktuacija zaposlenika (skupoća sukoba!)</li> <li>- prema DISC metodologiji, ovaj pristup uglavnom rabe "crvene" osobnosti</li> </ul>
Prilagođavanje	Medvjedić ("tvoj način")	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zanemarivanje vlastitih potreba kako bi se ugodilo drugome</li> <li>- kooperativnost je ovdje na maksimalnim razinama, ali istovremeno nema asertivnosti</li> <li>- ovakvim osobama je prioritet očuvati odnos s drugima, zanemaruju vlastite ciljeve i odriču ih se</li> <li>- na taj način se nezadovoljstvo zapravo gomila u takvoj osobi, može doći do iskorištavanja te imati značajne posljedice na samopouzdanje i samopoštovanje</li> <li>- postoji element samožrtvovanja</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- negativna situacija: obje strane su na neki način u gubitku</li> </ul>
Izbjegavanje	Kornjača ("nema načina")	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odgađanje rješavanja ili stavljanje sukoba „na stranu“, odnosno zanemarivanje potreba obje strana</li> <li>- ovakve osobe nisu niti asertivne, niti za suradnju</li> <li>- pribjegavaju ovom pristupu ili jer se boje da odnos s drugom osobom ne bi preživio sukob, ili zato što se nisu spremni nositi sa stresom</li> <li>- povlače se u "svoj oklop" kako bi izbjegli sukob, vjeruju da je to mnogo jednostavnije nego iscrpljivati se i fizički i mentalno sudjelovanjem u sukobu</li> <li>- s vremenom, ovakav pristup počne frustrirati okolinu, problemi se samo nagomilavaju, izbjegavaju se brojna pitanja, a preostaje samo nerazumijevanje, nedoumice i neprijateljstvo</li> </ul>
Kompromis	Lisica ("na pola puta")	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ove osobe su "na pola puta" između asertivnosti i suradnje</li> <li>- traže praktična, prihvatljiva rješenja, ali ona tek polovično zadovoljavaju obje strane</li> <li>- komuniciraju otvoreno što je problem, ali ne ulaze u njegovu dubinu</li> <li>- podnose određene žrtve zbog nekog zajedničkog cilja</li> <li>- u organizacijama kompromis i nije najbolje rješenje - rezultat ovog pristupa najčešće su nelogična i nepraktična rješenja, a može se protumačiti i kao nezainteresiranost za rješavanje problema, dok je jedini cilj smanjenje tenzija među suprotstavljenim stranama</li> </ul>
Suradnja	Sova (žirafa) ("naš način")	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ove osobe su posve otvorene za suradnju i asertivne</li> <li>- jednako su im važni osobni ciljevi koje žele postići u sukobu, ali i veze s drugim ljudima i odnos</li> <li>- traže rješenja koja u potpunosti zadovoljavaju sve uključene strane</li> <li>- ne bježe od sukoba, nego traže uzrok kako bi pronašli rješenje koje sve zadovoljava</li> <li>- nude kreativna rješenja, imaju visoku razinu emocionalne inteligencije i stvari sagledaju i iz drugih kuteva</li> <li>- iako ovaj pristup nije prigodan za korištenje u svim situacijama, kada se koristi u prikladnim uvjetima donosi najviše koristi od svih navedenih pristupa.</li> <li>- potiče suradničku atmosferu te premješta fokus sa samog sukoba na problem i to kako ga riješiti</li> </ul>

**Izvor:** Rahim, 1983; Whetten i Cameron, 2011

Bazične strategije razrješenja sukoba napisali su Lamza-Maronić i Glavaš (2008):

- 1) Kompromis (obostrano popuštanje) – svaka od sukobljenih strana djelomično popušta kako bi se sukob riješio.
- 2) Pobjeda jačega – voditelj članove tima tjera na suradnju → konfliktne situacije se automatski prekidaju, kompromis ne postoji → javlja se osvetoljubivost, osjećaj povrijeđenosti, nemoći ili nepovjerenja.
- 3) Izbjegavanje rješavanja (bijeg, povlačenje) – kratkotrajno gašenje požara; vatra se prvom prilikom razbuktava; ne otklanja se izvor sukoba.
- 4) Prilagodba (priklanjanje drugom) – rješavanje sukoba priklanjanjem drugoj strani (nije najbolje rješenje)
- 5) Uklanjanje uzroka (suradnja) – zadire u korijen problema, tj. rješava problem koji uzrokuje izbijanje sukoba – najdjelotvornije!
- 6) Traženje zajedničkog neprijatelja (odvlačenje pažnje) – izvor sukoba se ne uklanja, nego se samo privremeno rješava, a kasnije se može javiti obnovljenom snagom.
- 7) Traženje viših ciljeva cjeline – metoda traženja ciljeva cijelog tima koji su važniji od ciljeva članova oslanja se na svijest osoba u sukobu. Ponekad upali, ponekad ne. proglašavanje izvora sukoba nevažnim nije uvijek djelotvorno.

Rupčić (2007) govori o tome da kada se sukobi događaju u timu, kompromis i suradnja smatraju se najboljim odgovorima na konflikte. „Gušenjem produktivnog konflikta važna pitanja guraju se «pod tepih» gdje tinjaju i pretvaraju se u probleme. U konačnici se ta neriješena pitanja mogu pretvoriti u neugodne i/ili osobne sukobe dok se menadžerima može činiti da se problemi ponavljaju. Menadžeri bi stoga trebali posvetiti pozornost otkrivanju «umjetnog sklada» i potaknuti konflikt kada je to potrebno. Za stjecanje ove vještine potrebno je vrijeme i iskustvo u procjenjivanju rada i osobnosti članova tima (Rupčić, 2007: 4)“. Pfeifer (2012) sugerira da je ponekada čak i poželjno započeti konstruktivan konflikt kako bi se otpustila tzv. organizacijska apatija: „Tehnike stimuliranja intergrupnih konflikata su komuniciranje, uključivanje vanjskih osoba u grupu, alterniranje strukture, stimuliranje natjecanja (Pfeifer, 2012: 11)“. Caputo i sur. (2018b) daju opći pregled istraživanja koja su provedena 2007.-2017. u upravljanju konfliktima i zaključuju kako postoji pet ključnih tema koje pomažu pratiti smjer istraživanja u upravljanju konfliktima: pregovaranje, povjerenje, stilovi u upravljanju konfliktima i performanse te medijacija, o čemu je riječ u idućem poglavlju.

### 3.4. Medijacija

Munduate i sur. (2022) govore o tome da medijacija danas postaje relevantna kao način rješavanja sukoba na radnom mjestu na nesudski način, sprječavajući skupe, opsežne i nezadovoljavajuće pravne postupke. Također, isti autori su sistematizirali novija istraživanja medijacije, prikazujući glavne izazove, pitanja i rezultate. Istraživanja sugeriraju važnost integracije organizacijskog i društvenog konteksta u proučavanje medijacije, korištenje ciljeva učinkovitosti i jednakosti te uzimanje u obzir pristupa nepredviđenim okolnostima u strategijama medijatora (Munduate i sur., 2022).

„Medijacija se temelji na uvjerenju da su strane u sukobu te koje najbolje znaju što je problem, da same najbolje znaju koja rješenja bi mogla zadovoljiti njihove potrebe i interese, te koje od predloženih rješenja je za njih najbolje, najjednostavnije i najlakše provedivo“ (Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, 2013). Ponekada se ljudi nađu u situaciji da artikulirano sažmu problem i staloženo razgovaraju jer je sukob već uzeo previše maha i eskalirao te osjećaji otežavaju komunikaciju. Zato je medijacija potencijalno najbolje rješenje. U medijaciji se rješenje temelji na interesima sukobljenih strana (ne na njihovom pravu ili moći). Također, odgovornost da se postigne dogovor i provede leži na sukobljenim stranama (Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, 2013).

„Medijatori/ce osiguravaju stranama u sukobu siguran i povjerljiv prostor. Upotrebljavaju vještine analize sukoba i komunikacijske vještine kako bi stranama u sukobu pomogli: iznijeti vlastito viđenje problema i čuti viđenje druge strane, iskazati svoje interese i potrebe te saslušati interese i potrebe druge strane, zajednički propitati sva rješenja koja predlože tijekom procesa medijacije, odabrati rješenje koje odgovara svim stranama u sukobu “ (Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, 2013).

Prednosti medijacije su brojne (Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, 2013):

- „medijacija je dobrovoljna, neobvezna, besplatna,
- sukobi se mogu riješiti brzo i učinkovito,
- broj mogućih rješenja je značajno proširen u odnosu na sudski postupak,
- strane u sukobu zadržavaju kontrolu nad postupkom i rješenjem, čime se otklanja opasnost od za njih nezadovoljavajućega rješenja,

- rješenje postignuto medijacijom zadovoljava interese svih strana u sukobu, te time može pridonijeti kvaliteti njihovih međusobnih odnosa i otvoriti mogućnosti suradnje u budućnosti,
- gradi se kultura slušanja, dijaloga i kreativnoga rješavanja sukoba, jer sukobljene strane, poučene iskustvom pronalaska kvalitetnoga rješenja, mijenjaju svoj stav prema sukobu, te se prolaženjem kroz proces uče nositi sa sukobima u budućnosti, pa čak i bez pomoći treće strane“.

Centar za mir, nenasilje i ljudska prava (2013) govori kako bi praktična primjena medijacije mnogo učinila po pitanju prevencije i smanjenja i vršnjačkog nasilja te se od malih nogu treba učiti mirnom rješavanju sukoba. Nadalje, vještine koje su važne za medijaciju su timski rad, aktivno slušanje, samopromatranje, postavljanje zatvorenih i otvorenih pitanja, preoblikovanje / preformuliranje, sažimanje i parafraziranje, poticanje kreativnosti i što većeg broja različitih ideja za rješenja, jasno formuliranje problema, slušanje i imenovanje osjećaja i potreba. Na unaprjeđenju svih se ovih vještina može raditi te bi trebale biti u planu osobnog razvoja svake osobe (Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, 2013).

### **3.5. Upravljanje konfliktima**

Svaki oblik sukoba na radnom mjestu, ako se ne riješi odmah, može spriječiti uspjeh organizacije. Pristupi konfliktima razlikuju se zbog različitih intrinzičnih i izvanjskih utjecaja i čimbenika koji različitom jačinom djeluju na osobu. Općepoznato je, i svatko se barem jednom našao u takvoj situaciji, da će reagirati malo burnije ako mu je, primjerice, "loš" dan, a inače ga postupak druge osobe uopće ne bi dotaknuo.

U upravljanju konfliktima zbog toga je posebno važna empatija. U istraživanju Chen i sur. (2019), analize podataka sugerirale su da menadžeri na različitim razinama posjeduju različite razine emocionalne inteligencije (EI) i usvajaju različite stilove upravljanja sukobima kada se bave svojim podređenima, kolegama i nadređenima. Konkretno, kada su podređeni bili uključeni u sukob, mlađi menadžeri i menadžerice češće su koristili stil dominacije, a kada su vršnjaci bili uključeni u sukob, muškarci menadžeri su bili skloniji koristiti stil dominacije. Utvrđeno je da kineski menadžeri reguliraju svoje emocije i učinkovito koriste svoje emocije u sukobu sa svojim vršnjacima i nadređenima, stoga su bili skloni usvajanju stila izbjegavanja,



integracije i uslužnosti. Procjena vlastitih emocija i procjena tuđih emocija bila je značajna za usvajanje uslužnog stila rješavanja sukoba sa vlastitim vršnjacima i nadređenima. Učinkovito korištenje emocija bilo je značajno za kineske menadžere koji su usvojili kompromisni stil u sukobima s kolegama, nadređenima i podređenima (Chen i sur., 2019).

Zhang i sur. (2018) su, na temelju pregledanih članaka predložili četiri komponente mirotvorstva: relacijsku, proceduralnu, emocionalnu i sadržajnu pomoć. Njihovo istraživanje dalo je doprinos u kontekstu upravljanja sukobima u smislu sagledanja neformalnog posredovanja u sukobima, usredotočivši se na neformalno i dobrovoljno pomaganje u kontekstu sukoba (umjesto formalnih intervencija). U praksi mirotvorci i medijatori igraju ključnu ulogu u konstruktivnom rješavanju sukoba i kao takvi pridonose funkcioniranju pojedinca i tima (Zhang i sur., 2018), zbog čega se predlaže menadžerima uputiti sukobljene strane u medijacijski proces.

Upravljanje konfliktima važno je na svim razinama u svim vrstama poduzeća i organizacija. Roper i Higgins (2020) zamjećuju da je upravljanje sukobima zanemareno pitanje kada se radi o službi ljudskih resursa. Ljudski resursi istraživanih hotela izjasnili su se kako se kod njih prakticira nekoliko načina rješavanja sukoba: rješavanje disciplinskih pitanja, pritužbi, upućivanje na etičke komisije, provjera usklađenosti s propisima i "provođenje istraga" (Roper i Higgins, 2020). Sve to može biti jako zamorno za sve uključene strane i dovesti do još gorih i zategnutijih odnosa u organizaciji, zbog čega je potrebno potražiti druge oblike upravljanja sukobima u organizaciji.

Caputo i sur. (2018a) istraživali su upravljanje konfliktima u obiteljskim poduzećima. Rezultati njihove bibliometrijske analize i sustavnog pregleda literature pokazuju da se studije u vezi sukoba u obiteljskom poduzeću okupljaju oko tri klastera: organizacijski sukobi; rast poduzeća i sukobi; obiteljska kontrola, učinak i sukobi. Rezultati pokazuju kako su obiteljski sukobi i pitanja ravnoteže između posla i obitelji dobili puno pozornosti, no studije koje obuhvaćaju upravljanje u obiteljskim poduzećima nisu temeljito istražene, zbog čega ovo može biti uključeno u buduća istraživanja.

U suvremeno doba također postaje problem i fleksibilno radno vrijeme te rad od kuće. Oboje može izazvati sukobe te donijeti neravnotežu u odnosu prema obitelji, odnosno poslu. Ovime su se bavili i Bayazit i Bayazit, (2019). Fleksibilni radni aranžmani postaju uobičajeni u

gospodarstvima u razvoju, iako zapravo nije istraženo imaju li i na koji način zaposlenici od njih koristi u smislu ravnoteže između posla i obitelji te koje su sve dobrobiti (Bayazit i Bayazit, 2019). Svoje su istraživanje proveli na 213 zaposlenika u Istanbulu te sugeriraju da ovakve fleksibilne radne aranžmane treba staviti u društveno-politički i socio-kulturni kontekst. Nadalje, kod kultura koje podržavaju fiksno radno vrijeme te ostavljanje poslovnih zadataka na poslu lakše dolazi do sukoba zbog preopterećenosti poslom kod zaposlenika koji nerijetko nemaju zapravo s kim podijeliti svoje poslovne brige u krugu obitelji te nailaze na nerazumijevanje. Također, sve ovo utječe i na opće zdravlje i zadovoljstvo poslom kod zaposlenika. S obzirom na ove rezultate, menadžeri bi trebali uzeti u obzir implikacije za zaposlenike koji pokušavaju uskladiti svoj radni i obiteljski život te poboljšati i unaprijediti organizaciju posla. Padavic i sur. (2020) fokus usmjeravaju na ženske zaposlenike, s obzirom na to da je popularan narativ kako žene moraju birati hoće li se posvetiti obitelji ili napredovati u karijeri. Opće je prihvaćeno da sukob između ženskih obiteljskih obaveza i dugog radnog vremena na poslu leži u središtu njihovog zastoja u napredovanju. Ipak, istraživanje koje su proveli Padavic i sur. (2020) sugerira da je ovaj narativ nepotpun: muškarci ga također doživljavaju i unatoč tome napreduju; štoviše, naponi organizacija da ublaže ovu dilemu kroz fleksibilne radne politike nisu poboljšali izgleda žena za napredak i često im štete. Padavic i sur. (2020) dodaju i kako je značajan utjecaj okoline te nacionalne kulture i uvjerenja, što može značajno doprinijeti percepciji žena na izvršnim pozicijama, ali i otvoriti propitivanja kompetentnosti te izazvati sukobe u organizaciji.

Saundry i sur. (2020) zaključuju kako je upravljanje sukobima u radu na daljinu postavilo nove izazove za menadžere na svim razinama. Zbog toga što nema stvarnog fizičkog kontakta (npr. rukovanje), gledanja oči u oči i usklađenosti govora i pokreta (ovisno o prijenosu putem video-konferencija, kasni ili zvuk, ili slika), dolazi do problema u komunikaciji, a upravljanje sukobima je teže jer sukobljene strane ne stječu dojam da se sukob stvarno treba riješiti (uvijek mogu isključiti računalo i pronaći izgovor u vidu slabe internetske veze), nego da se jača birokratska kontrola i da je glavni cilj postići usklađenost, slaganje (što je lakše postići, primjerice, popuštanjem jedne strane) (Saundry i sur., 2020). Ovo predstavlja ozbiljan problem i izazov za sve menadžere u svijetu digitalne transformacije, stoga je vrijedno područje za doprinose i aktivno traženje primjenjivih rješenja.

Tabassi i sur. (2019) proveli su istraživanje čija je svrha bila poboljšati razumijevanje odnosa između stila upravljanja sukobima, koordinacije tima, i performanse u multikulturalnim

kontekstima projektnih timova. Istraživali su kako upravljanje sukobima može doprinijeti učinkovitosti tima kroz bolju timsku koordinaciju. Prikupili su podatke od 126 voditelja timova i supervizora i 378 članova koji su radili u multikulturalnom okruženju na projektima u građevinskoj industriji. Rezultati su pokazali da, suprotno prethodnim istraživanjima u drugim timskim kontekstima, stil izbjegavanja sukoba može imati pozitivan učinak na izvedbu multikulturalnih projektnih timova (Tabassi i sur., 2019). Treba napomenuti kako je istraživanje provedeno u Maleziji pa se ovo može referirati na Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture.

Ågotnes i sur. (2018) pretpostavili su kako je u radnom okruženju, sukob važan prediktor i prethodnik zlostavljanja na radnom mjestu. Istraživanje su proveli na 1772 zaposlenika u norveškim poduzećima, a cilj je bio ispitati je li se zlostavljanje razvilo dvije godine nakon sukoba. Rezultati istraživanja pokazali su da postoji veza između sukoba i eskalacije do razine zlostavljanja. S druge strane, pokazalo se i da je upravljanje sukobima, odnosno reakcija menadžera uglavnom bila zanemarivanje ozbiljnosti situacije, izbjegavanje suočavanja s problemom te sam nedostatak adekvatnog vodstva. *Laissez-faire* pristup pokazao se nedostatnim i posve neodgovarajućim u upravljanju sukobima jer su se oni koji su bili zlostavljani osjećali bespomoćno, a oni koji su zlostavljali nisu doživjeli nikakve posljedice za svoja (ne)djela (Ågotnes i sur., 2018). Rezultati ovog istraživanja od iznimnog su značaja za menadžere i trebaju imati u vidu da izostanak njihovog djelovanja ponekad vodi najgorim posljedicama.

S druge strane, i menadžeri mogu izazivati sukobe svojim devijantnim ponašanjem. Moon i sur. (2021) proveli su dva istraživanja. U prvom su otkrili da su sudionici izvijestili o nižem zadovoljstvu poslom i organizacijskoj predanosti te većim namjerama promjene posla (fluktuacije) kada su zamišljali da su suočeni s devijantnim ponašanjem menadžera (nasuprot podređenom), bez obzira na vrstu organizacijske strukture. U drugom su istraživanju proširili rezultate uključujući organizacijsku strukturu. Pokazalo se da je u slučajevima devijantnog ponašanja veća fluktuacija iz vertikalno organiziranih organizacijskih struktura (u odnosu na one horizontalno organizirane). Kada je status onoga tko se devijantno ponaša bio viši, rad u vertikalnoj (nasuprot horizontalnoj) organizaciji bio je povezan sa smanjenim zadovoljstvom poslom i predanošću, što je, pak, bilo povezano s višom razinom namjere fluktuacije (Moon i sur., 2021).

Izvršni menadžeri motiviraju, razumiju i vode druge, mijenjaju organizaciju na odgovarajući način, upravljaju raznolikošću, sastavljaju uspješne timove, komuniciraju učinkovito i efikasno, upravljaju kreativnošću i inovacijom, hvataju se ukoštac sa sukobima na odgovarajući način te stavljaju naglasak na osobna i organizacijska postignuća (Robbins i Judge, 2009). Za svakog menadžera treba biti prioritetno shvatiti što to uzrokuje konflikt te što prije usmjeriti energiju, vrijeme i napore u njegovo rješavanje. Na taj bi se način pravodobno mogla steći i kontrola u upravljanju sukobom.

Zapravo, trend uključuje predlaganje novih teorija i perspektiva za proučavanje sukoba (Hamad, 2005). Ključne kritike samog koncepta upravljanja sukobima prikazane su u nastavku:

- a) *Pretjerani realizam*. Teorija upravljanja sukobima pretpostavlja da su sukobi nerješivi, ili barem vrlo teški za rješavanje ili se rijetko rješavaju. Dakle, jedino su obuzdavanje i obustava nasilja mogući i realni. Ovakav stav ne zadovoljava mnoge istraživače te se takav pesimistički stav smatra pretjeranim (Hamad, 2005).
- b) *Nerealističnost*. S druge strane, postoje kritičari koji imaju suprotno stajalište, naime, da je teorija upravljanja sukobima nerealna, jer pretpostavlja da se sukobi mogu izbjeći ili se za takvo ponašanje zaposlenike može suspendirati. Međutim, u mnogim slučajevima čini se da “ispod površine postoje frustracije i zabrinutosti”, što u svakom trenutku može izazvati novu erupciju sukoba. Ovi znanstvenici smatraju da obuzdavanje sukoba nije moguće dugoročno te su stoga potrebne druge strategije za rješavanje problema (Tidwell, 1998).
- c) *Nedostatak analize*. Neki znanstvenici kritiziraju primjetan nedostatak analiza u radovima koji se klasificiraju kao istraživanja, teorije i vodiči za upravljanje sukobima. Npr. Tidwell (1998) izražava ovo gledište u svojoj raspravi o konceptu rješavanja sukoba. Literatura o rješavanju sukoba usredotočena je na “kako to učiniti”, s malo pozornosti posvećene situacijskim i kontekstualnim pitanjima. Osim toga, Tidwell (1998) kritizira i pristupe koji su mahom usredotočeni na problem, a ne na osobu s kojom je netko u sukobu. Fokus je uvijek na akciji i praktičnim koracima, obično u ozračju krize i hitnosti, stoga je vrlo malo pažnje posvećeno analizi samog problema (srži) i teoretskom okviru potrebnom za njegovo proučavanje. Kao što je vidljivo iz prethodnih poglavlja, suvremena je literatura odgovorila na ove izazove, postavljajući u središte upravljanja sukobima čovjeka i njegove individualne uzročnike stresa te potencijalne uzročnike sukoba (Erikson, 2020).

d) *Problem integracije*. Burton (1990) navodi da postoji nedostatak odgovarajućeg teorijskog okvira i, što je još ozbiljnije, nedostatak spoznaje da je on neophodan za suočavanje s osnovnim problemima, kao što je duboko ukorijenjeni, tinjajući sukob i netrpeljivost među zaposlenicima. On smatra kako se važnost uspješnog upravljanja sukobima zanemaruje, kako praktičari postupaju prema svojim prethodnim iskustvima, ne sagledajući možda individualne potrebe i skrivene ciljeve zavađenih strana, te da sukob nastoje što prije obuzdati. Također navodi važnost organizacijske kulture koja može značajno utjecati na cjelokupnu svjesnost menadžera o važnosti ozbiljnog pristupa upravljanju sukobima. Moguće je ukazati i na druge razloge, kao što je rad u atmosferi hitnosti kako bi se obuzdali sukobi.

Znanstvenici prepoznaju ograničenja koncepta upravljanja sukobima. Predloženo je nekoliko novih konceptata kako bi se popunila praznina u ovoj teoriji. Suvremena literatura i znanstvena rasprava nastoji potaknuti i menadžere u realnom sektoru da upravljanju sukobima pridaju više važnosti te da svakom novom sukobu pristupe kao novom slučaju, nastojeći sagledati sve aspekte sukoba. Također, brojna literatura ističe i važnost komunikacije u rješavanju sukoba te daje praktične primjere osoba na menadžerskim pozicijama koje moraju rješavati sukobe na svakodnevnoj bazi.

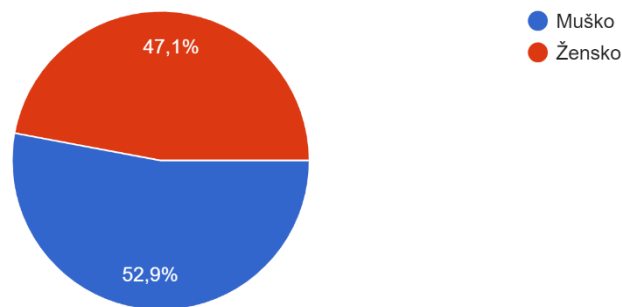
U nastavku je opisano provedeno istraživanje i dana je analiza prema tvrdnjama grupiranima u pet skupina koje opisuje pristup konfliktima. Sve to upućuje na ponašanje u sukobima i pristup konfliktima prema prethodno razmotrenim ključnim čimbenicima ponašanja u sukobima.

## 4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

U svrhu pisanja empirijskog dijela rada, provedeno je istraživanje putem upitnika. U ovom poglavlju analiziraju se rezultati istraživanja. Osim toga, dane su i preporuke za unaprjeđenje. Analiza istraživanja uključuje rezultate istraživanja provedene online anketom putem Google Forms obrasca na 102 ispitanika i bila je u potpunosti anonimna.

### 4.1. Demografija

Prvi dio ankete obuhvaća demografska pitanja kao što su dob, spol i mjesto stanovanja. Zaključak provedenog ispitivanja pokazuje kako je zabilježen podjednak postotak ženskih ispitanika i muških ispitanika (**grafički prikaz 1.**).

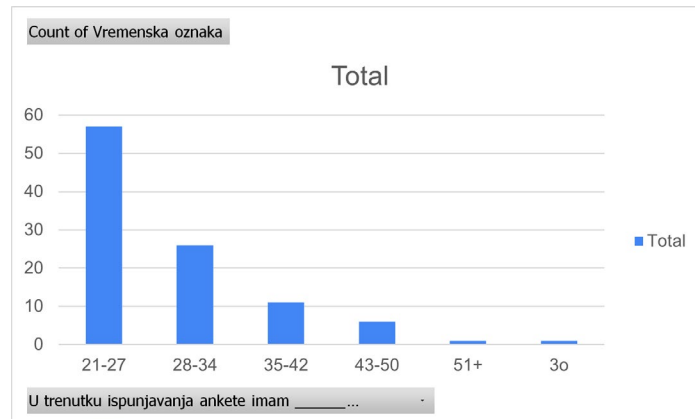


**Grafički prikaz 1.** Spolna struktura ispitanika

**Izvor:** obrada autora

Kada je riječ o dobnoj granici najveći postotak osoba koje su sudjelovale u istraživanju čine oni koji su dobi od 21 do 27 godina (55,9%). Zatim slijede ispitanici dobi od 28 do 34 godina,

25,5% ispitanika. 9,8 % ispitanika čine osobe dobi od 35 do 41 godina, dok 7,8% ispitanika ima od 42 do 48 godina, a jedna osoba koja je sudjelovala ima više od 55 godina (1%).

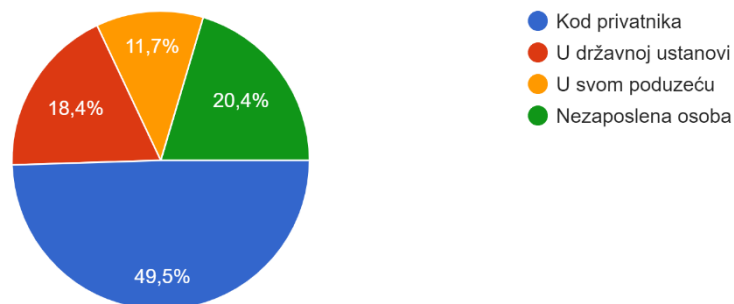


**Grafički prikaz 2.** Dobna analiza

**Izvor:** obrada autora

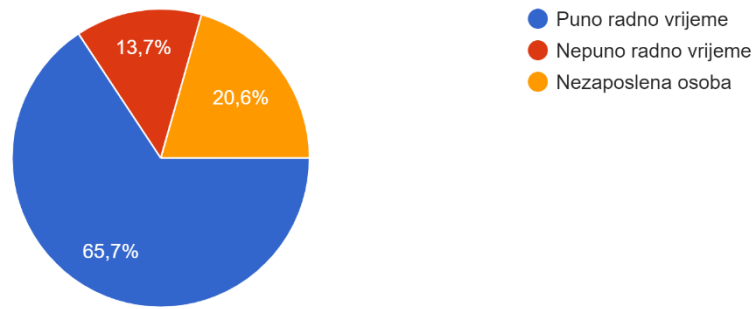
Što se tiče mjesta stanovanja, najviše ispitanika trenutno živi u Osijeku (60 ispitanika, 58,82%). Drugi grad prema zastupljenosti je Zagreb (15 ispitanika, 14,71%), a na trećem mjestu je Čepin s 11 ispitanika (10,78%). U Koprivnici živi troje ispitanika (2,94%), po dvoje u Rijeci (1,96%) i Varaždinu. Po jedan ispitanik živi u Kosovskoj Mitrovici, Puli, Sisku, Slatini, Slavanskom Brodu, Valpovu, Vinkovcima, Virovitici i Đakovu.

U nastavku putem tri grafikona će se prikazati strukture ispitanika prema poslodavcu, zaposlenosti i ugovori ispitanika u kontekstu zaposlenosti.



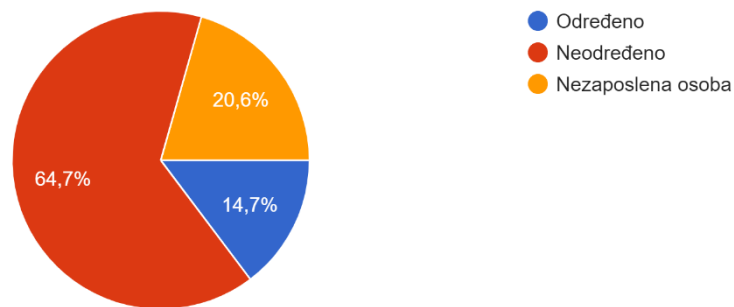
**Grafički prikaz 3.** Struktura ispitanika prema poslodavcu

**Izvor:** obrada autora



**Grafički prikaz 4.** Struktura ispitanika prema zaposlenosti

**Izvor:** obrada autora



**Grafički prikaz 5.** Ugovori ispitanika u kontekstu zaposlenosti

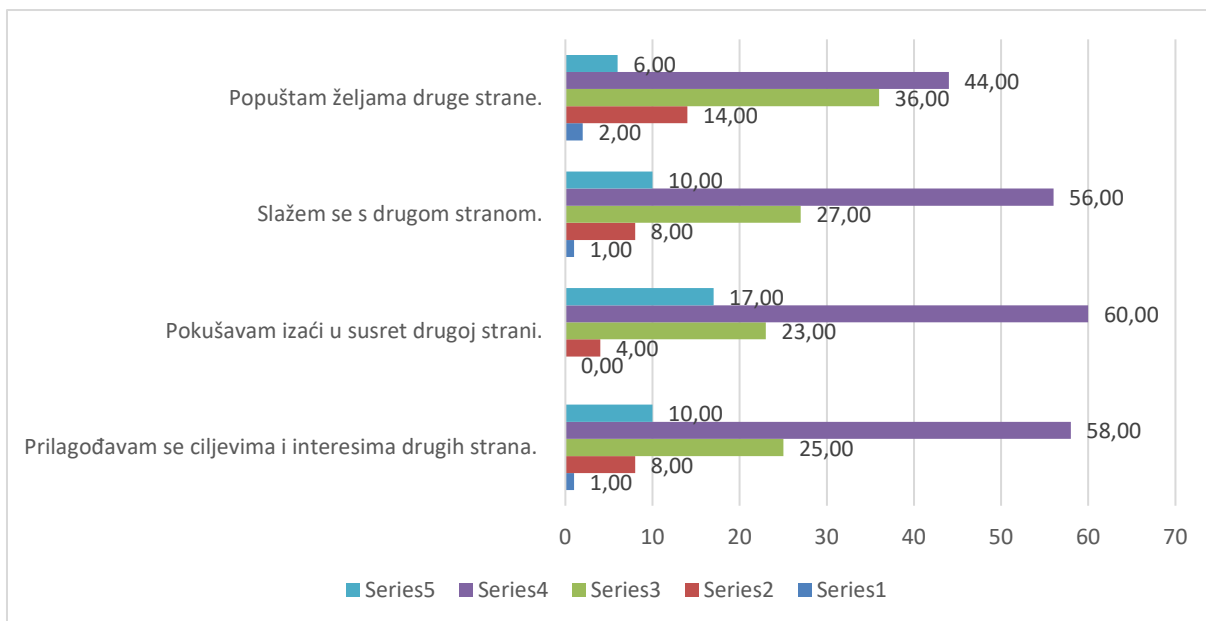
**Izvor:** obrada autora

#### 4.2. Rezultati istraživanja

U nastavku su ispitanici zamoljeni ocijeniti svoje slaganje s navedenim tvrdnjama ocjenama od 1 do 5, gdje 1 predstavlja *uopće se ne slažem*, a 5 *u potpunosti se slažem*. Tvrdnje su grupirane u 5 kategorija koje opisuju pristup konfliktima – popuštanje, agresiju ili forsiranje, kompromis, rješavanje problema i izbjegavanje. Kao što je prethodno opisano, vrednovanje tvrdnji provodi se Likertovom skalom.

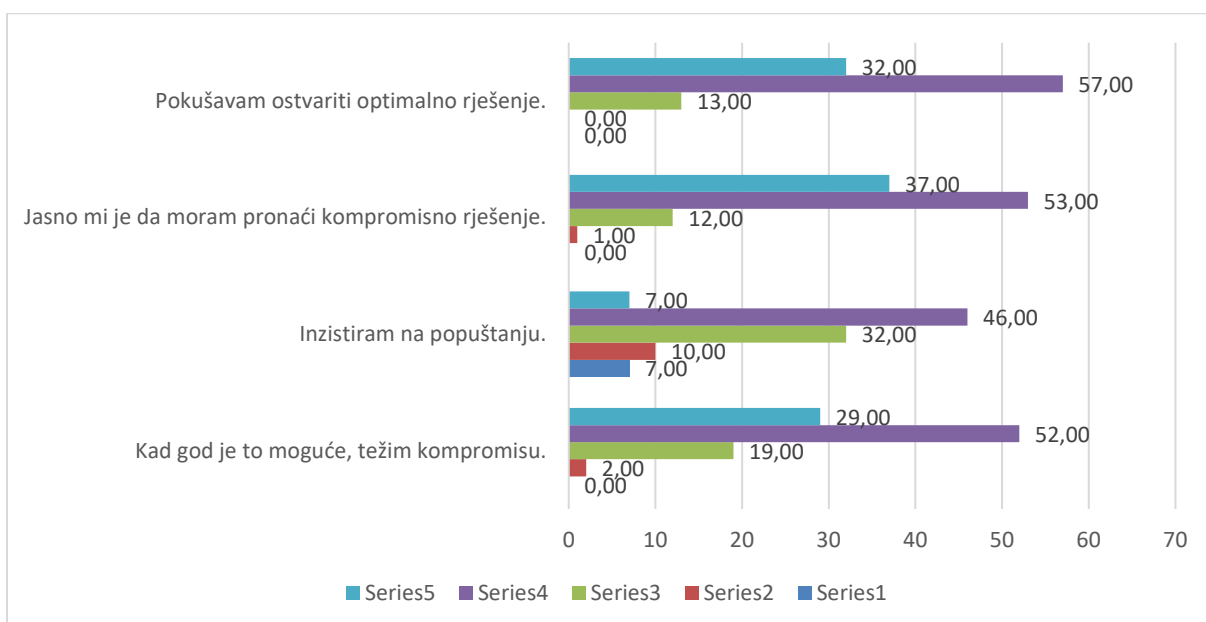
Prva se skupina tvrdnji odnosi na popustljivost na radnom mjestu.





**Grafički prikaz 6. Popustljivost na radnom mjestu**

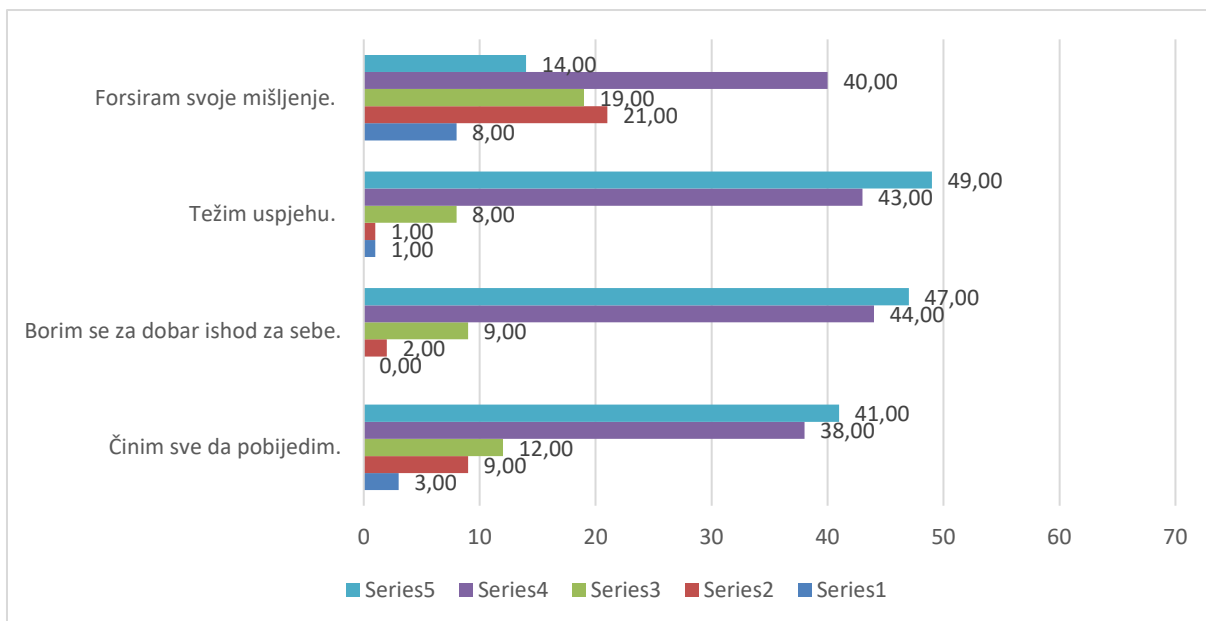
Izvor: obrada autora



**Grafički prikaz 7. Kompromis na radnom mjestu**

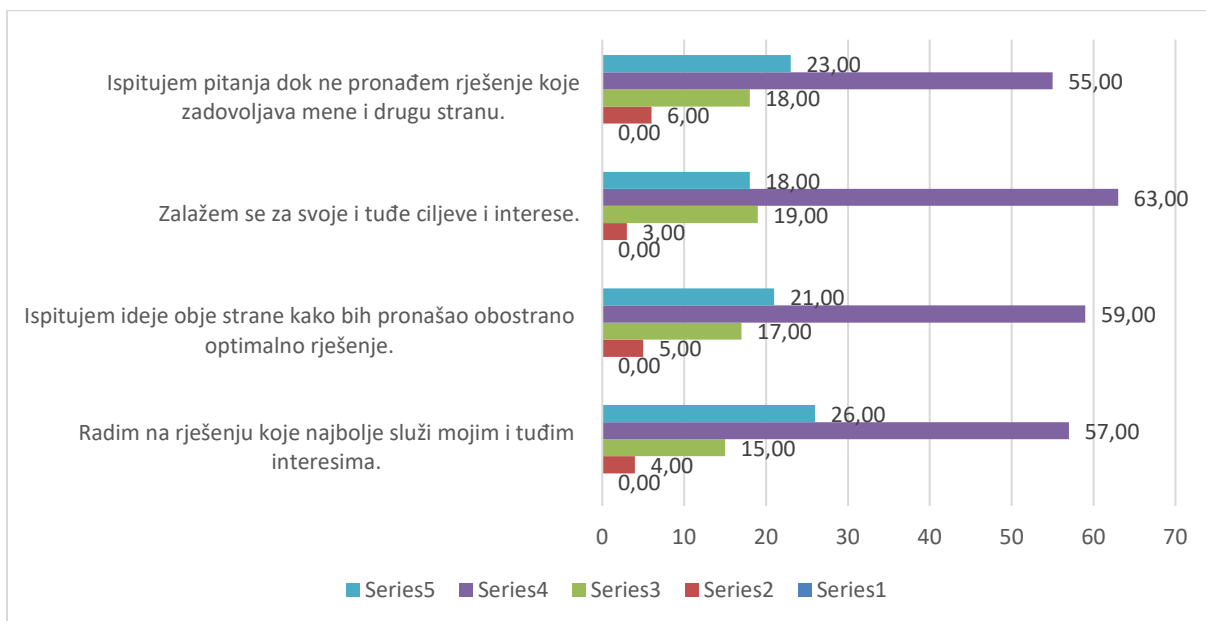
Izvor: obrada autora

Treća skupina tvrdnji propituje forsiranje, odnosno agresiju, kao odabrani pristup upravljanju konfliktima.



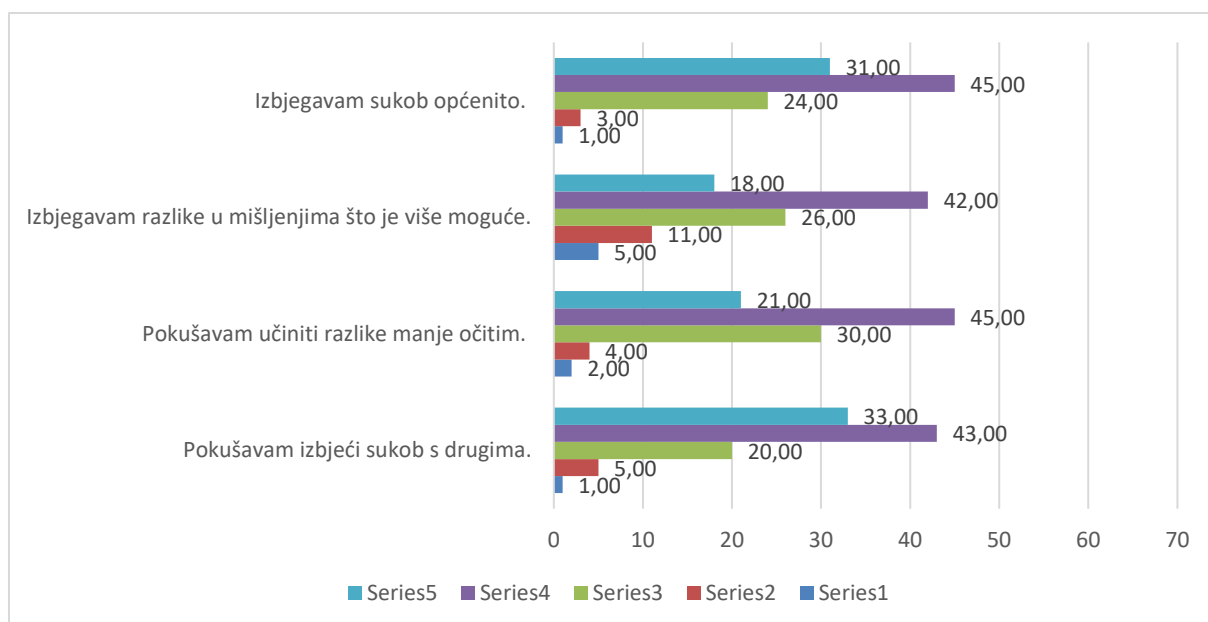
**Grafički prikaz 8.** Forsiranje na radnom mjestu

Izvor: obrada autora



**Grafički prikaz 9.** Rješavanje problema na radnom mjestu

Izvor: obrada autora



**Grafički prikaz 10.** Izbjegavanje na radnom mjestu

**Izvor:** obrada autora

Sumirani rezultati koji prikazuju srednje vrijednosti (prosjek) za svako pitanje, tj. tvrdnju, tablično su prikazani u nastavku (**tablica 4.**).

**Tablica 4.** Prosječna ocjena svake tvrdnje

Skupina	Tvrdnja	Srednja vrijednosti (prosjek)	Prosječna ocjena skupine
Popustljivost na radnom mjestu	Popuštam željama druge strane.	3,37	3,66
	Slažem se s drugom stranom.	3,65	
	Pokušavam izaći u susret drugoj strani.	3,94	
	Prilagođavam se ciljevima i interesima drugih strana.	3,67	
Kompromis na radnom mjestu	Pokušavam ostvariti optimalno rješenje.	4,19	3,97
	Jasno mi je da moram pronaći kompromisno rješenje.	4,26	
	Inzistiram na popuštanju.	3,35	
	Kad god je to moguće, težim kompromisu.	4,06	
Forsiranje na radnom mjestu	Forsiram svoje mišljenje.	3,30 MIN	4,01
	Težim uspjehu.	4,35 MAX	
	Borim se za dobar ishod za sebe.	4,33	
	Činim sve da pobijedim.	4,06	
Rješavanje problema na radnom mjestu	Ispitujem pitanja dok ne pronađem rješenje koje zadovoljava mene i drugu stranu.	3,93	3,97
	Zalažem se za svoje i tuđe ciljeve i interese.	3,97	

	Ispitujem ideje obje strane kako bih pronašao obostrano optimalno rješenje.	3,94	
	Radim na rješenju koje najbolje služi mojim i tuđim interesima.	4,03	
Izbjegavanje sukoba na radnom mjestu	Izbjegavam sukob općenito.	4,06	3,85
	Izbjegavam razlike u mišljenjima što je više moguće.	3,56	
	Pokušavam učiniti razlike manje očitim.	3,77	
	Pokušavam izbjeći sukob s drugima.	4,00	

**Izvor:** obrada autora prema rezultatima istraživanja

Iz tablice je vidljivo kako su krajnje najveće vrijednosti prosječnih ocjena ostvarene u istoj skupini tvrdnji, onoj koja se tiče forsiranja na radnom mjestu – tvrdnja „Težim uspjehu“ dobila je maksimalnu prosječnu ocjenu od 4,35, dok je forsiranje vlastitog mišljenja među ispitanicima najmanje popularno (ocjena 3,30). Upravo tvrdnja „Težim uspjehu“ podiže prosječnu ocjenu ove skupine pitanja i svrstava je na prvo mjesto kada se pogleda prosjek: 4,01. Za pretpostaviti je kako ispitanici ipak ne forsiraju svoje mišljenje (najmanje ocijenjena tvrdnja, 3,30), nego da na asertivan način pokušavaju doći do ostvarenja svojih ciljeva.

Popustljivosti na radnom mjestu pribjegava najmanji broj ispitanika. Moguće je da je tomu tako jer se popustljivost doživljava kao neprofesionalizam, pasivnost, nezainteresiranost za posao. Najbolje ocijenjena tvrdnja u ovoj skupini je „Pokušavam izaći u susret drugoj strani“, što je i glavni motivator ovakvog ponašanja.

Dvije skupine pitanja imaju posve jednaku prosječnu ocjenu (3,97), to su: kompromis na radnom mjestu i rješavanje problema na radnom mjestu. U skupini koja sagleda kompromis na radnom mjestu, najmanje ocijenjena tvrdnja je ona „Inzistiram na popuštanju“ (3,35), što znači da se ipak argumentacijom i razgovorom nastoji doći do rješenja. Najbolje ocijenjena tvrdnja u toj skupini je „Pokušavam ostvariti optimalno rješenje“ (4,19), što ukazuje na želju da se sugovornika sasluša i doista potraži najbolje rješenje za sve zainteresirane strane. Na tragu toga su i tvrdnje u skupini rješavanje problema na radnom mjestu. U toj je skupini najbolje ocijenjena tvrdnja „Radim na rješenju koje najbolje služi mojim i tuđim interesima“ (4,03), dok je tvrdnja koja je najmanje prosječno ocijenjena „Ispitujem pitanja dok ne pronađem rješenje koje zadovoljava mene i drugu stranu“ (3,93). U tom smislu, postoji prostor za unaprjeđenje u komunikaciji i više propitivanja druge strane kako ne bi bilo međusobnih nejasnoća koje bi

problem samo produbile. Važno je zato uzeti si dovoljno vremena kako bi sukob bio riješen, pa ako je potrebno i za medijacijsko posredovanje.

Zadnja skupina koja je preostala za analizu je izbjegavanje sukoba na radnom mjestu s prosječnom ocjenom 3,85. Najviše se ispitanika ovdje izrazilo da izbjegava sukob općenito (4,06), što se može povezati s popuštanjem i općenito averzijom od ulaska u ikakve sukobe. Najmanju ocjenu u ovoj skupini dobila je tvrdnja „Izbjegavam razlike u mišljenjima što je više moguće“ (3,56), tj. ljudi se žele povezati s onima koji su dominantniji na poslu i osjećati kao dio kolektiva. U ovom smislu, javno sukobljavanje s nadređenima, u ovako posloženim kolektivima, može izazvati okretanje cijelog odjela protiv osobe koja istupa protiv nadređenog jer ljudi imaju tendenciju zadržati svoje mjesto i prikloniti se dominantnijoj strani, čak si na ovaj način priskrbiti i priliku za napredak.

Može se zaključiti kako većina ispitanika pribjegava forsiranju, odnosno teži uspjehu. Zanimljivo, najmanje ispitanika, generalno gledajući, na radnom je mjestu popustljivo. U budućim bi se istraživanjima ovo moglo povezati s Hofstedeovom dimenzijom nacionalne kulture koja propituje muževnost naspram ženstvenosti odnosno koje osobine u profesionalnom okruženju pomažu u bržem napredovanju i ostvarenju uspjeha.

U konačnici, ispitanici su zamoljeni izraziti dodatna zapažanja i/ili opisati zadnji konflikt na radnom mjestu i između koga se odvio (**tablica 5.**).

**Tablica 5.** Dodatna zapažanja ispitanika

Konflikti	Zapažanja
Konflikti s kupcem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt s kupcem oko cijene</li> <li>• Nerazuman kupac</li> <li>• Nezadovoljan kupac</li> <li>• Između klijenta i zaposlenika, zbog krive narudžbe (termina dolaska)</li> </ul>
Konflikti s kolegama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mene i kolege</li> <li>• Konflikti između zaposlenika zbog ponašanja</li> <li>• Zbog prekomjernog posla, konflikti između zaposlenika</li> <li>• Konflikt sa mlađim kolegama, jer u nedostatku iskustva često rade velike greske, a misle da su upravu</li> <li>• Konflikt između mene i kolege iz druge smjene zbog ne adekvatnog ponašanja prema radnom mjestu (ne održavanje i čišćenje radnog mjesta kojeg dijelimo)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Između zaposlenika, zbog ne izvršavanja svojih dužnosti</li> <li>• Bezobrazan poziv kolegice, nepotrebna dernjava, moja solucija je bila ponuditi prekid razgovora ili se smiriti, na što kolegica sarkastično govori da prekinem, što sam i učinio te riješio potreban problem sam na svoj način bez frke i panike.</li> <li>• Neslaganje između mene i suradnika oko količine posla koji obavljamo.</li> <li>• Kolegica koja se miješala u privatni život te me pokušavala maknuti s tog radnog mjesta kako bi to mjesto dobio netko njen</li> <li>• Kolegica nije imala isto mišljenje kao ja pa smo se sukobili. Ja sam bio upravu.</li> <li>• Kolegica i ja zbog različitih stavova i pogleda na svijet, vezano uz vjeru i pokazivanje iste na neprimjereni način.</li> </ul>
<b>Konflikti s nadređenima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mene i djelatnice</li> <li>• Konflikt se dogodio između zaposlenika i nadređene osobe zbog prekovremenog rada.</li> <li>• Između nadređenog i zaposlenika, zbog odrađivanja poslova koji nisu u “opisu posla”</li> <li>• Sa nadređenim, zbog kašnjenja na posao</li> <li>• Konflikti sa zaposlenicima zbog traženja prekovremenih sati</li> <li>• Radnik udara u stol jer ga je nešto naljutilo te se svada sa sefom</li> <li>• Između zaposlenika i direktora, zbog traženja povišice zbog proširenja posla</li> </ul>
<b>Ostale opservacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neisplata plaće</li> <li>• Konflikti zbog ne poštovanja</li> <li>• Nisam bio zadovoljan oko dogovora termina</li> <li>• Prepirke oko neslaganja gdje treba staviti određene stvari radi bolje položaja, svako ima svoje mišljenje pa se mora naci kompromisno rješenje</li> <li>• Policijski službenik je neprofesionalno reagirao u situaciji i komunikaciji sa ljudima u mom okruženju na radnom mjestu.</li> <li>• Nema velikih konflikta, više bi to nazvala kao neslaganje oko tatičke prema zajedničkom cilju. Uvijek pronađemo sredinu i zajedničko rješenje kako bi svi bili zadovoljni. :)</li> <li>• Manjak komunikacije</li> <li>• Nisam ga nikada imao, ali mislim da ljudi ulaze u konflikte na poslu zbog dugih sati i njihovih osobnih problema van radnog mjesta</li> </ul>

**Izvor:** obrada autora prema rezultatima istraživanja

Na ovo pitanje nije odgovorio 51 ispitanik (50%), da nije bilo konflikata sumarno ih tvrdi 15 (14,71%), da se ne sjeća zabilježio je jedan ispitanik, a da ne zna za to dva ispitanika (1,96%). Ima i onih koji su podcrtali da su nezaposleni pa zato nisu odgovorili na ovo pitanje (dvoje ispitanika, 1,96%). Svi ostali komentari razvrstani su prema osobama s kojima se ostvaruju najčešće konflikti (konflikti s kupcima, tj. strankama i klijentima; konflikti s kolegama,

konflikti s nadređenima, i ostali komentari) (**tablica 5.**). Komentari su zabilježeni i preneseni u izvornom obliku, bez pravopisnih i gramatičkih intervencija autora, jer je i bez toga razumljivo što su ispitanici željeli poručiti. Kao što je vidljivo, najmanje je konflikata ostvareno s kupcima i klijentima jer se ipak smatra da je kupac uvijek u pravu. S druge strane, najviše konflikata ostvaruje se s kolegama – zaposlenici se uglavnom doživljavaju istima, tako da im ulazak u takve konflikte uzrokuje najmanje stresa (u usporedbi s konfliktima sa šefovima i kupcima). Zamjetni su i razlozi ulaska u konflikte – neisplata plaća, devijantno radno ponašanje kolega, neodgovarajuća raspodjela posla, manjak komunikacije, izostanak poštovanja, izostanak plaćanja prekovremenog rada, traženje povišice, odrađivanje više posla koji nije "u opisu". Znakovito je i da bi efikasniji pravni mehanizmi i institucije koje imaju neke druge zemlje spriječile dio ovih sukoba.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako se sukobi nastoje izbjeći jer nije u našoj kulturi, niti nacionalnoj, niti organizacijskoj, sukobljavati se. Rezultati svakog istraživanja ovise o tome kako istraživač definira sugestivne tvrdnje i kako ih ispitanici doživljavaju te brojnim drugim okolnostima. Svakako se zbog toga mogu predložiti određene preporuke za unaprjeđenje samog istraživanja, ali i za svakodnevnu primjenu u poslovnom svijetu, primjerice, brojati do deset kako bi se ljudi primirili i pričekati dvadesetak minuta da se tijelo ohladi od ljutnje i stresa.

#### **4.3. Ograničenja i sugerirani nastavak istraživanja**

Najveće ograničenje u ovom istraživanju je vrsta uzorka te ograničenje vremena provedbe istraživanja. Pretpostavka je kako bi se kroz duži vremenski period u kojem bi se provodilo primarno istraživanje prikupili odgovori i većeg broja ispitanika. Generalno gledajući, ovo istraživanje može biti vrijedna i kvalitetna podloga za buduće istraživače koji će ga proširiti. Također, za buduća bi se istraživanja mogao unaprijediti i detaljizirati i istraživački upitnik kojim će se dobiti više detaljnijih odgovora. Zanimljivo bi bilo proširiti istraživanje u kontekstu grupiranja stanovnika prema županijama te dovesti kulturološke dimenzije prema Hofstedeu u vezu s odgovorima ispitanika. Drugi vid u kojem bi proširenje istraživanja moglo ići je ustvrditi kojem tipu osobnosti pripadaju pojedini ispitanici te njihove odgovore dovesti u vezu s tim. Sve ovo ukazuje na to da je ovo područje od velike važnosti te da postoje brojne otvorene teme, vrijedne istraživačkih napora.

## 5. Rasprava

Upravljanje konfliktima je jako važno u kontekstu organizacijskog ponašanja jer povlači i druge važne komponente. U krajnjem slučaju, loše upravljanje sukobima može voditi i do maltretiranja na poslu, "grč u želucu" za zaposlenike koji moraju raditi u takvoj toksičnoj radnoj okolini, pa i rezultirati fluktuacijom zaposlenika. Fluktuacija zaposlenika uzrokovana sukobima dovodi i do trajnog, dugoročnog uništavanja reputacije poduzeća. Upravljanje konfliktima može se povezati i s komunikacijskim vještinama te s upravljanjem bijesom i stresom. Samo zadovoljstvo radnim zadacima i plaćom čini tek jedan segment onoga što zaposlenika može neko vrijeme držati na poslu koji trenutno obavlja, no, što je zaposlenik nezadovoljniji odnosom sa kolegama i šefom, to će se prije odlučiti potražiti posao drugdje.

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su kako se većina ispitanika odlučuje na forsiranje na radnom mjestu, što ih svrstava u asertivan tip zaposlenika prema Cummingsu i sur. (1971). Najveće ograničenje u priloženom upitniku su učestalost odgovora od Z generacije, odnosno dobna struktura ispitanika, gdje se može uvidjeti da je većina bila iste ili slične dobi (21-27 godina). Tome u prilog ide i najmanja prosječna ocjena skupine koja zagovora popustljivost na radnom mjestu u rješavanju sukoba. S obzirom na to da je uzorak prilično ograničen (posebno s aspekta dobi), rezultati se ne smiju generalizirati. Dodatne opservacije ispitanika daju vrijedan pogled u pozadinu sukoba – najviše ispitanika u sukob ulazi upravo s kolegama, a često puta to nema veze sa radnim zadacima i poslom, nego ljudi na posao nose probleme iz svoje bliže okoline (npr. obiteljski problem i sl.).

Ono što je u Hrvatskoj također veliki izazov za zaposlenike jer stagnantnost tržišta rada i uvjeti koje nude privatni poslodavci, a koji bi mogli biti znatno bolji za radnike. Mlađa poduzeća s vizionarskim menadžerima ipak nastoje implementirati neke modernije prakse, primjerice *team-building*, koje mogu doprinijeti povezanosti timova i kroz komične situacije riješiti tinjajuće sukobe. Kako bi se poboljšale komunikacijske vještine, potrebno je raditi na osobnom razvoju, ali nezanemariv doprinos ima i iskustvo. Zbog toga bi se kontinuirano trebalo raditi na njihovom poboljšanju, kao i omogućiti zaposlenicima da rade na osobnom razvoju.



## 6. Zaključak

Rad se bavi upravljanjem konfliktima, temom koja zaokuplja mnoge suvremene znanstvenike, ali i posredno može uzrokovati značajne troškova za poduzeća zbog fluktuacije kvalitetnog kadra. Teorijskim dijelom rada razmotrili su se konflikti općenito, izbor i vrste pristupa konfliktima, a posebno je naglašena medijacija kao potencijalno najbolji način rješavanja sukoba kada se on dogodi, ali i kao svojevrsna prevencija daljnjoj eskalaciji sukoba. Što se tiče samog upravljanja konfliktima, različiti autori nude različite poglede na pristupe u upravljanju sukobima. Radom se nastojao utvrditi najčešće korišten način upravljanja konfliktima, zbog čega je i provedeno primarno istraživanje putem anketa. U istraživanju je sudjelovalo sveukupno 102 ispitanika, prosječne starosti 29 godina, mahom iz istočne Hrvatske, ali i s prebivalištem u drugim većim gradovima u različitim hrvatskim regijama. Prema dobivenim odgovorima najviše se sukoba ostvaruje s kolegama, a najmanje s klijentima i kupcima.

Postoji znatan prostor za poboljšanje, u smislu razrađenijeg zakonodavnog okvira i njegove brže primjene. Trenutni zakonodavni okvir često nije dovoljno precizan što može dovesti do nejasnoća pri primjeni zakona. Primjerice, u slučaju neisplate plaća ili neplaćenih prekovremenih sati, brza i efikasna pravna zaštita zaposlenicima bi osigurala pravodobno rješavanje problema i povratak u normalno radno okruženje. Također, detaljniji zakonodavni okvir koji jasno definira prava i obaveze poslodavaca i zaposlenika može smanjiti prostor za nesporazume i sukobe. Efikasnija primjena zakona također podrazumijeva jačanje nadzornih tijela kako bi mogli pravovremeno reagirati na nepravilnosti i osigurati pridržavanje zakonskih odredbi. Ulaganje u edukaciju poslodavaca i zaposlenika o njihovim pravima i obvezama može dodatno pridonijeti boljoj primjeni zakona i smanjenju sukoba. Na taj bi se način eliminirali neki od razloga sukoba. U konačnici, ovo istraživanje može poslužiti kao podloga drugim istraživačima koji bi ga mogli proširiti, ali i praktičarima koji žele raditi na osobnom razvoju.

## Literatura

1. Ågotnes, K., Einarsen, S., Hetland, J., Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*. 28., str. 1-14.
2. Apipalakul, C., Kummoon, D. (2017). The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 237, str. 1216-1222.
3. Axley, S.R. (1996). *Communication at Work: Management and the Communication-Intensive Organization*. Westport: Quorum Books.
4. Bartos, O. J., Wehr, P. (2002). *Using conflict theory*. London: Cambridge University Press.
5. Bayazit, Z.E., Bayazit, M. (2019). How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility i-deals and family-supportive cultures. *The International Journal of Human Resource Management*. 30(3), str. 405-435.
6. Bedeković, V. (2010). *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu.
7. Brajša P. (1993). *Menažerska komunikologija: razgovor, problemi i konflikti u poduzeću*. Varaždin: DRIP - Društvo za razvoj informacijske pismenosti.
8. Brashers, D. E. (2006). Communication and uncertainty management. *Journal of Communication*. 51(3), str. 477-497.
9. Bulei, A.E. (2021). Conflict Management in Organizations – The Role of Alternative Dispute Resolution. “Ovidius” *University Annals, Economic Sciences Series*. 21(2), str. 618-622.
10. Burton, J. (1990). *Conflict Resolution and Provention*. London: Macmillan
11. Caputo, A., Marzi, G., Maley, J., Silic, M. (2018a). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*. 30, str. 87-110.
12. Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M., Rialti, R. (2018b). Conflict Management in Family Businesses: A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review. *International Journal of Conflict Management*. 29(4), str. 519-542.
13. Carroll, J. L. (2010). *Sexuality now: Embracing diversity*. Belmont: Cengage Learning.

14. Centar za mir, nenasilje i ljudska prava. (2013). *Izgradnja društva temeljenog na kulturi mira*. Dostupno na: <https://www.centar-za-mir.hr/aktivnosti-medijacija-medijacija-u-zajednici/> [pristupljeno: 2.5.2023.]
15. Chen, H.X., Xu, X., Phillips, P. (2019). Emotional intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*. 27(3), str. 458-470.
16. Cummings, L. L., Harnett, D. L., Stevens, O.J. (1971). Risk, fate, conciliation, and trust: An international study of attitudinal differences among executives. *Academy of Management Journal*. 14, str. 285–304.
17. Denohue, W.A., Kott, B. (1992). *Managing Interpersonal Conflict*. Newbury: Sage Publication.
18. Erikson, T. (2020). *Okruženi lošim šefovima*. Zagreb: Poetika
19. Griffin, R. W., Moorehead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Mason: Cengage Learning.
20. Gross, M. A., Hogler, R., Henle, C. A. (2013). Process, people, and conflict management in organizations. *International Journal of Conflict Management*. 24(1), str. 90-103.
21. Groves, K. S. (2005). Gender differences in social and emotional skills and charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 11(3), str. 30-46.
22. Hamad, A.A. (2005). The Reconceptualisation of Conflict Management. *Peace, Conflict and Development: An Interdisciplinary Journal*. 7, str. 1-31.
23. Jehn, K.A., Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study. & quot. *Academy of Management Journal*. 44(2), str. 238-251.
24. Keashly, L. (1994). *Gender and conflict: What does psychological research tell us?* U A. Taylor i J. B. Miller (Eds.): *Conflict and gender*. Cresskill: Hampton Press.
25. Kets de Vries, M. (2009). *Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu*. Zagreb: Profil.
26. Kfoury, J., Lee, P.E. (2019). Conflict Among Colleagues: Health Care Providers Feel Undertrained and Unprepared to Manage Inevitable Workplace Conflict. *Journal of Obstetrics and Gynaecology Canada*. 41(1), str. 15-20.
27. Korabik, D., Baril, G.L., Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*. 29 (5/6), str. 405-420.
28. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultetu Osijeku.

29. Moon, C., Morais, C., Randsley de Moura, G., Uskul, A.K. (2021). The role of organizational structure and deviant status in employees' reactions to and acceptance of workplace deviance. *International Journal of Conflict Management*. 32(2), str. 315-339.
30. Munduate, L., Medina, F. J., Euwema, M. C. (2022). Mediation: Understanding a Constructive Conflict Management Tool in the Workplace. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 38(3), str. 165 - 173.
31. Oachesu, M. (2016). Conflict Management, a New Challenge. *Procedia Economics and Finance*. 39, str. 807-814.
32. Padavic, I., Ely, R. J., Reid, E. M. (2020). Explaining the Persistence of Gender Inequality: The Work–family Narrative as a Social Defense against the 24/7 Work Culture. *Administrative Science Quarterly*. 65(1), str. 61-111.
33. Pfeifer, S. (2012). *Interna skripta za kolegij Menadžment. Dio 12 - Upravljanje timovima*. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_121.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_121.pdf) [pristupljeno: 2.5.2023.]
34. Pincus, J. D. (2006). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*. 12(3), str. 395-419.
35. Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*. 26, str. 368-376.
36. Robbins, S., Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate
37. Roper, I., Higgins, P. (2020). Hidden in plain sight? The human resource management practitioner's role in dealing with workplace conflict as a source of organisational–professional power. *Human Resource Management Journal*. 30(4), str. 508-524.
38. Rubin, J. Z. (1994). Models of conflict management. *Journal of Social Issues*. 50(1), str. 33-45.
39. Ruble, T., Schner, J.A. (1994). *Gender differences in conflict-handling styles: Less than meets the eye?* U A. Taylor i J. B. Miller (Eds.): *Conflict and gender*. Cresskill: Hampton Press.
40. Rupčić, N. (2007). Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada. *Poslovni magazin*. 5 (1), str. 32-35.
41. Samovar, L.A, Porter, R.E., McDaniel, E.R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Zagreb: Naklada Slap

42. Saundry, R., Fisher, V., Kinsey, S. (2020). Disconnected human resource? Proximity and the (mis)management of workplace conflict. *Human Resource Management Journal*. 30, str. 1-17.
43. Seybolt, P.M., Derr, C.B., Nielson, T.R. (1996). *Linkages between national culture, gender, and conflict management styles*. Utah: University of Utah.
44. Slabbert, A.D. (2004). Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal*. 41(1), str. 83-92.
45. Stuhlmacher, A. F., Walters, A. E. (2006). Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. 52(3), str. 653-677.
46. Tabassi, A. A., Abdullah, A., Bryde, D. J. (2019). Conflict Management, Team Coordination, and Performance Within Multicultural Temporary Projects: Evidence From the Construction Industry. *Project Management Journal*. 50(1), str. 101-114.
47. Tidwell, A.C. (1998). *Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution*. London & New York: Pinter Publishers
48. Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*. 29, str. 19-28.
49. Todorova, G, Kenneth T., Weingart, L. (2022). The effects of conflict type and conflict expression intensity on conflict management. *International Journal of Conflict Management*. 33(2), str. 245-272.
50. Tschannen-Moran, M. (2001). The effects of a state-wide conflict management initiative in Schools. *American Secondary Education*. 29(3), str. 2-32.
51. Turner, S. P., Weed, F. (1983). *Conflict in organizations: practical solutions any manager can use*. New York: Prentice-Hall.
52. Vayrynen, R. (1991). *New Directions in Conflict Theory: Conflict Resolution and Conflict Transformation*. London: Sage Publications.
53. Wall, J. A., Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*. 21(3), str. 515–558.
54. Whetten, D.A., Cameron, K.S. (2011). *Developing Management Skills*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
55. Winardi, M. A., Prentice, C., Weaven, S. (2021). Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*. 31, str.1-26.
56. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

57. Zhang, X., Bollen, K., Pei, R., Euwema, M. C. (2018). Peacemaking at the Workplace: A Systematic Review. *Negotiation and Conflict Management Research*. 11(3), str. 204-224.

## **Popis grafičkih prikaza**

<b>Grafički prikaz 1.</b> Spolna struktura ispitanika .....	29
<b>Grafički prikaz 2.</b> Dobna analiza .....	30
<b>Grafički prikaz 3.</b> Struktura ispitanika prema poslodavcu.....	30
<b>Grafički prikaz 4.</b> Struktura ispitanika prema zaposlenosti .....	31
<b>Grafički prikaz 5.</b> Ugovori ispitanika u kontekstu zaposlenosti .....	31
<b>Grafički prikaz 6.</b> Popustljivost na radnom mjestu.....	32
<b>Grafički prikaz 7.</b> Kompromis na radnom mjestu.....	32
<b>Grafički prikaz 8.</b> Forsiranje na radnom mjestu .....	33
<b>Grafički prikaz 9.</b> Rješavanje problema na radnom mjestu .....	33
<b>Grafički prikaz 10.</b> Izbjegavanje na radnom mjestu .....	34

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Uzročnici stresa kod različitih osobnosti i potencijalni uzročnici sukoba .....	10
<b>Tablica 2.</b> Individualizam u odnosu na kolektivizam.....	13
<b>Tablica 3.</b> Najpoznatiji pristupi konfliktima .....	19
<b>Tablica 4.</b> Prosječna ocjena svake tvrdnje.....	34
<b>Tablica 5.</b> Dodatna zapažanja ispitanika .....	36



## Prilog – upitnik

1. Spol M / Ž
2. U trenutku ispunjavanja ankete imam \_\_\_\_\_ godina.
3. Trenutno živim u \_\_\_\_\_ (*ime grada*).
4. Zaposlen/a sam:
  - a) Kod privatnika
  - b) U državnoj ustanovi
  - c) U svom poduzeću
  - d) Nezaposlena osoba
5. Radim na:
  - a) Puno radno vrijeme
  - b) Nepuno radno vrijeme
  - c) Nezaposlena osoba
6. Imam ugovor na:
  - a) Određeno
  - b) Neodređeno
  - c) Nezaposlena osoba
7. Molim popuniti sljedeću tablicu ocjenama od 1 do 5.  
 1 = nikada, 2 = rijetko, 3 = ponekad, 4 = često, 5 = uvijek. Sve dimenzije treba ocijeniti i **ocjene se mogu ponavljati.**

Kada se dogodi konflikt na poslu činim sljedeće:	Izjave	Ocjene
<b>Popustljivost</b>	1. Popuštam željama druge strane.	1 2 3 4 5
	2. Slažem se s drugom stranom.	1 2 3 4 5
	3. Pokušavam izaći u susret drugoj strani.	1 2 3 4 5
	4. Prilagođavam se ciljevima i interesima drugih strana.	1 2 3 4 5
<b>Kompromis</b>	5. Pokušavam ostvariti optimalno rješenje.	1 2 3 4 5
	6. Jasno mi je da moram pronaći kompromisno rješenje.	1 2 3 4 5
	7. Inzistiram na popuštanju.	1 2 3 4 5
	8. Kad god je to moguće, težim kompromisu.	1 2 3 4 5
<b>Forsiranje</b>	9. Forsiram svoje mišljenje.	1 2 3 4 5
	10. Težim uspjehu.	1 2 3 4 5
	11. Borim se za dobar ishod za sebe.	1 2 3 4 5
	12. Činim sve da pobijedim.	1 2 3 4 5

<b>Rješavanje problema</b>	13. Ispitujem pitanja dok ne pronađem rješenje koje zadovoljava mene i drugu stranu.	1 2 3 4 5
	14. Zalažem se za svoje i tuđe ciljeve i interese.	1 2 3 4 5
	15. Ispitujem ideje obje strane kako bih pronašao obostrano optimalno rješenje.	1 2 3 4 5
	16. Radim na rješenju koje najbolje služi mojim i tuđim interesima.	1 2 3 4 5
<b>Izbjegavanje</b>	17. Izbjegavam sukob općenito	1 2 3 4 5
	18. Izbjegavam razlike u mišljenjima što je više moguće.	1 2 3 4 5
	19. Pokušavam učiniti razlike manje očitim.	1 2 3 4 5
	20. Pokušavam izbjeći sukob s drugima.	1 2 3 4 5

8. Dodatne opservacije / opišite zadnji konflikt na radnom mjestu i između koga se odvio:

---