

# Konflikti i način njihova rješavanja u organizacijama

---

**Krizmanić, Ivana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:496756>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-19**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Ivana Krizmanić

**KONFLIKTI I NAČINI NJIHOVA RJEŠAVANJA U  
ORGANIZACIJAMA**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2016.

Ivana Krizmanić

# **KONFLIKTI I NAČINI NJIHOVA RJEŠAVANJA U ORGANIZACIJAMA**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Poslovna organizacija

Mentor: mr. sc. Ivana Varičak, viši predavač

Matični broj studenta: 0619413006

Karlovac, srpanj, 2016.

## ZAHVALA

Zahvaljujem svojoj mentorici mr. sc. Ivani Varičak na strpljenju i pomoći prilikom pisanja rada.

Veliko hvala mojim roditeljima na strpljenju i podršci.

Najveća hvala dragom Bogu na svi blagoslovima u životu, a ovo je jedan od njih.

## SAŽETAK

Ovim radom se ukazuje na značaj konflikata i načina njihova rješavanja u organizacijama. Konflikti su učestali na radnim mjestima, stoga proizlazi potreba pronalaženja načina njihova rješavanja. Anketnim istraživanjem se utvrdilo da je 71% ispitanika imalo konflikt na radnom mjestu, što je pokazatelj da su konflikti normalna pojava u radnim okruženjima. U poduzećima se najčešće suočava sa dvije vrste konflikata, a to su: strukturalni i osobni konflikti. Prva vrsta konflikta se odnosi na neslaganje o ciljevima koje treba ostvariti i načinu njihova ostvarivanja. Drugi konflikt je emocionalan i nastaje kad se dvoje ljudi jednostavno ne podnose. Konflikti na radnom mjestu se izražavaju kroz određene suprotnosti koje postoje među ljudima u toku obavljanja procesa rada. Cilj je poticati konstruktivne konflikte koji će poboljšati rad organizacije. Ključne uloge u rješavanju konflikata imaju menadžeri svih nivoa. Većina konflikata je dobra prilika za postizanje boljih poslovnih rezultata i pomaka u razmišljanju i ponašanju. Konflikt je neizbježan u organizacijama kao što je Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera koja zapošljava oko 700 stalnih radnika i oko 400 sezonskih radnika.

**Ključne riječi:** konflikt, načini rješavanja konflikata, istraživanje, ciljevi, radno mjesto, menadžeri, Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera.

## SUMMARY

This final paper emphasizes the importance of conflicts in corporations and also points out some ways to resolve them. Since conflicts are common at work place, there is a need to find new ways to get along with them. A survey which was made in the course of this final thesis, demonstrates that 71% of the survey participants stated, that they had or have conflicts at their work place. This points out, that conflicts at today work places are part of normality. Primary companies face two kinds of conflicts, namely structural and personal conflicts. The first type mentioned refers to a basically disagreement about the goals to be achieved and the way of their realization. The second type is based on emotion and occurs if two or more persons can not tolerate each other. Those conflicts at work are expressed through certain contradictions that may emerge during working processes. To improve the employees work-environment it would be desirable to encourage constructive conflicts between employees. Managers from all levels have key roles in resolving conflicts, which are mostly good opportunities to establish better business results on the one hand, and a fundamental change of thinking and behavior on the other. Conflicts are inevitable in companies and public institutions like “Plitvice Lakes National Park”, which includes about 700 permanent and 400 seasonal workers.

Key words: conflict, how to resolve a conflict, survey, goals, work place, manager, Public institution Plitvice Lakes National Park.

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	3
1.2. Izvori podatka i metode prikupljanja .....	4
1.3. Struktura rada.....	4
<b>2. POJAM KONFLIKTA.....</b>	<b>6</b>
2.1. Uzroci konflikata .....	8
2.2. Vrste konflikta .....	12
2.3. Faze konflikta.....	16
2.4. Posljedice konflikta.....	18
<b>3. NAČINI RJEŠAVANJA KONFLIKATA .....</b>	<b>22</b>
3.1. Pregovaranje .....	27
3.2. Proces upravljanja konfliktom .....	31
3.3. Uloga menadžera u rješavanju konflikata.....	33
<b>4. APLIKATIVNI PRIMJERI IZ JAVNE USTANOVE NACIONALNI PARK PLITVIČKA JEZERA .....</b>	<b>37</b>
4.1. Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera.....	37
4.2. Organizacijska struktura .....	39
4.3. Konfliktne situacije i načini njihova rješavanja.....	41
<b>5. ANKETNO ISTRAŽIVANJE O KONFLIKTIMA I NAČINIMA NJIHOVA RJEŠAVANJA U ORGANIZACIJAMA .....</b>	<b>45</b>
5.1. Ciljevi istraživanja .....	45
5.2. Rezultati istraživanja.....	46
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>54</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>55</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Tema specijalističkog završnog rada je konflikti i načini njihova rješavanja u organizacijama. Konflikti su prisutni u svim segmentima života tako i u poslovnom okruženju u kojemu može doći do neslaganja između suradnika. Ciljevi i interesi se uvijek ne poklapaju što dovodi do konflikata u organizacijama. Umjerena količina konflikata može biti pokazatelj normalnog i zdravog radnog okruženja jer slaganje sa svime je neprirodno i iscrpljujuće. Neslaganja koja proizlaze iz različitih poslovnih ideja se trebaju otvoreno iskazati jer je to jedini način da se istraže i konflikti razriješe. Konflikt se mora percipirati jer ukoliko nitko nije svjestan sukoba, može se zaključiti da ne postoji. Ciljevi rada su: objasniti pojam konflikata, prepoznati uzroke njihova nastanka, vrste konflikata, faze razvijanja konflikata i posljedice. Svaki konflikt se razvija kroz određeni vremenski period i može imati pozitivne i negativne posljedice.

Neovisno o uzroku konflikta mora se naći način njegovog rješavanja. Nekoliko je osnovnih načina rješavanja konflikata, a to su: suradnja i rješavanje problema, prilagođavanje, izbjegavanje, nadmetanje i autoritativno naređivanje, kompromis i pregovaranje. Jedan od glavnih ciljeva je objašnjenje načina rješavanja konflikata u organizacijama, koji su razrađeni kroz: pregovaranje, proces upravljanja konfliktima i kroz ulogu menadžera. Nadređeni menadžer kao voditelj i osoba koja komunicira sa zaposlenicima je najčešće osoba koja rješava konflikte između sukobljenih zaposlenika. Ovaj rad je i usredotočen na njegovu ulogu u upravljanju konfliktima. Menadžer može utjecati na svoju okolinu u pozitivnom ili u negativnom smislu. Važno je intervenirati što prije kako bi se što uspješnije riješio konflikt jer ponekad bezazlena prepiranja mogu prerasti u otvoreni konflikt koji može naštetiti poslovanju i imidžu poduzeća. Dodatni ciljevi rada su: prikazivanje primjera konflikata, načine na koje su riješeni u Javnoj ustanovi Nacionalni park Plitvička jezera i interpretacija anketnog istraživanja.



## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Izvori podataka za obradu pristupnog rada prikupljeni su istraživanjem stručne literature iz područja poslovne organizacije te interneta. Metode istraživanja korištene za pisanje rada su metoda kompilacije, analize i sinteze te metoda intervjuiranja korištenjem anketnog upitnika o konfliktima i načinima njihova rješavanja u poduzećima.

## **1.3. Struktura rada**

Poglavlja su napisana prema ključnim fazama definiranja konflikta i načina njihova rješavanja u organizacijama. Prvo poglavlje se odnosi na pojam konflikta. Pojam konflikta je definiran i određen kroz utvrđivanje uzroka nastanka konflikta. Uzroci mogu biti organizacijski, komunikacijski ili osobni. Radom su detaljnije objašnjeni. Ovisno o uzroku konflikta definira se vrsta konflikta. U poduzećima se najčešće suočava sa dvije vrste konflikata, a to su: strukturalni i osobni konflikti. Prva vrsta konflikta se odnosi na neslaganje o ciljevima koje treba ostvariti i načinu njihova ostvarivanja. Drugi konflikt je emocionalan i nastaje kad se dvoje ljudi jednostavno ne podnose. Radom su dane smjernice kako se konflikt razvija.

U literaturi se navode veći ili manji broj faza konfliktnog procesa, ali sve imaju mnogo toga zajedničkoga. Svaki konflikt odnosno sukob prolazi kroz četiri stupnja odnosno faze, a to su: potencijalno suprotstavljanje, spoznavanje i personalizacija, ponašanje i ishodi. Ishodi mogu biti pozitivni ili negativni, a to je objašnjeno u podnaslovu posljedice konflikata. Iako se određena razina sukoba ne može izbjeći menadžment može poduzeti mnoge aktivnosti kojima će se poboljšati kvaliteta upravljanja konfliktima i smanjiti negativne posljedice.

Drugo poglavlje se odnosi na načine rješavanja konflikata. Postoje mnoge metode rješavanja konflikata. U tom poglavlju su objašnjene najčešće strategije rješavanja konflikata: prilagođavanja, suradnja i rješavanje, izbjegavanje, nadmetanje i autoritativno naređivanje. Rješavanje konflikata se može postići pregovaranjem ako su sukobljene strane spremne da zajednički dođu do rješenja. Ponekad nije moguće odmah riješiti konflikt pa će proces

potrajati zbog dodatnih traženja obrazloženja sukobljenih strana kako bi se konflikt riješio. Podnaslov proces upravljanja konfliktima je važan za usmjeravanja i sprečavanje negativnih posljedica konflikata i usmjeravanje na identificiranje i način rješavanja konflikata u organizacijama. Djelotvornost organizacije ovisi o načinu i uspješnosti rješavanja konflikata. Konflikti i načini njihova rješavanja su stalni zadaci menadžera odnosno rukovoditelja, a to je razrađeno pod podnaslovom uloga menadžera u rješavanju konflikata.

Treće poglavlje se odnosi na aplikativni primjer iz Javne ustanove Nacionalni park Plitvička jezera. Poglavlje je razrađeno od: uvodnog dijela o Javnoj ustanovi Nacionalni park Plitvička jezera, organizacijske strukture i od primjera konflikata i načina na koji je ustanova riješila iste. Aplikativnim primjerom iz Javne ustanove Nacionalni park Plitvička jezera je prikazano par primjera konflikata i načina na koji su riješeni. Prvi konflikt je nastao zbog povrede obveza iz radnog odnosa, drugi i treći primjer su uzrokovani zbog tehničkih odnosno organizacijskih problema i zadnji je primjer konflikta nastao iz osobnih neslaganja zaposlenika.

Četvrto poglavlje se odnosi na anketno istraživanje na temu konflikata i načina na koji su riješeni u poduzećima. Ispitivanje je provedeno na uzorku od četrdeset i dvije osobe koje su u radnom odnosu ili su bile u radnom odnosu. Poglavlje je razrađeno od podnaslova: ciljeva istraživanja i rezultata istraživanja koji su prikazani preko osnovnih statističkih metoda. Ciljevi istraživanja su ispitivanje: učestalosti konflikata na radnim mjestima, gledište na konflikte, uzroke konflikata, najbolje načine rješavanja i osobno iskustvo sa konfliktima i načinom na koji su riješeni na radnom mjestu.

## 2. POJAM KONFLIKTA

Pojam konflikt ovisi o načinu njegova definiranja. Jedna od definicija navodi da je konflikt situacija koja nastaje kada dvije ili više strana imaju suprotna stajališta ili pristup određenoj situaciji. Prema mišljenju Stephen P. Robbinsa sukob je proces u kojemu osoba A namjerno čini napor kako bi spriječila napore osobi B, nekim oblikom blokade koji će uroditi sprječavanjem osobe B da postigne svoje ciljeve i interese.<sup>1</sup>

Kraću definiciju sukoba, navode Timothy A. Judge i Stephen P. Robbins. Za njih je sukob proces koji počinje kad jedna strana osjeti da druga ugrožava ili želi ugroziti nešto što je važno drugoj strani.<sup>2</sup> Konflikt je situacija u kojoj dvije strane (osobe ili grupe) žele postići cilj za koji opazaju da ga može postići jedna strana, ali ne obje.<sup>3</sup>

Većina definicija konflikta je slična i odnosi se na postojanje tri bitna elementa, a to su:

- za konflikt potrebne najmanje dvije strane,
- sudionici konflikta mogu biti pojedinci ili skupine
- interesi sukobljenih strana su suprotstavljeni.

Prema prethodno navedenim definicijama konflikti su učestali i dio svakodnevnice.

Neki od primjera konflikata su: rasprava sa kolegom ili kolegicom o tome gdje će na ručak, nezadovoljstvo klijenta sa proizvodom ili uslugom, odluke nadređenih koje ne odgovaraju zahtjevima podređenih, zauzeto parkirno mjesto i slično. Interesi i potrebe ljudi su različiti. Različiti interesi uzrokuju konflikte u organizaciji. Uspješno rješavanje konflikata je vještina bez koje menadžeri ne mogu uspjeti u poslu.

Postoji nekoliko različitih pristupa i gledanja na konflikt. Pristupi i gledišta se mogu podijeliti u tri osnovne skupine. Prvo gledište je tradicionalno. Konflikt se prema tradicionalnom gledištu smatra negativnom pojavom koju treba izbjegavati. Drugo gledište se temelji na poimanju organizacije kao socijalnog odnosno društvenog sustava, a treće gledište se pojavilo sa pojavom moderne teorije organizacije.

---

<sup>1</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 766

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 2

**Tablica 1. Različiti pristupi i gledišta na konflikt**

<b>Tradicionalno gledište</b>	<b>Gledište međuljudskih odnosa</b>	<b>Interakcijsko gledište</b>
<p>Sukobi su krajnje negativna i nepoželjna pojava, koja se odmah rješava.</p> <p>Uspostava organizacije kao harmonične zajednice.</p> <p>Vezano je uz klasičnu teoriju organizacije.</p>	<p>Konflikt je prirodna i neizbježna pojava.</p> <p>Harmonija u organizaciji se može postići poimanjem organizacije kao socijalnog sustava.</p> <p>Vezano je uz neoklasičnu teoriju organizacije.</p>	<p>Konflikt nije nešto dobro ili loše, već je neizbježan.</p> <p>Normalna pojava.</p> <p>Moderno i postmoderno gledište na konflikt.</p>

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 766

Tradicionalno gledište smatra konflikt krajnje negativnom i nepoželjnom pojavom koju treba izbjegavati, a ako se i pojavi, treba ga odmah rješavati. Tradicionalno mišljenje je vezano uz klasičnu teoriju organizacije. Klasična teorija je okrenuta postizanju sklada u organizaciji. U spoznajama i doprinosima te primjeni znanstvenog menadžmenta oni vide mogućnost uspostave organizacije kao harmonične zajednice.

Pomak u gledanju na konflikte napravila je škola međuljudskih odnosa, u sklopu neoklasične teorije organizacije. Taj pogled gleda na sukobe na prirodnu i neizbježnu pojavu, koja prati pojedince, skupine, i cijele organizacije. Suvremeni pogled na sukobe je interakcijski pogled. Interakcijski pogled na sukobe ne gleda kao na nešto dobro ili loše, već kao nešto što je neizbježno.<sup>4</sup>

Spoznajom moderne i postmoderne teorije organizacije gleda se na konflikt kao normalnu i neizbježnu pojavu, unatoč tome još u nekih prevladava mišljenje o konfliktu kao nepoželjnoj pojavi. Objašnjenje toga paradoksa dao je Stephen P. Robbins. On smatra da se stajalište protiv sukoba stvara već od rođenja.<sup>5</sup> Stajalište se odnosi na učenju djece od malih nogu da budu poslušna roditeljima, starijima, učiteljima i iz tih razloga prema mišljenju Stephen P. Robbinsa mnogi još vjeruju u tradicionalno gledanje na sukob.

<sup>4</sup>Sikavica, P.: op.cit., str. 766 -767

<sup>5</sup>Ibidem, str. 767

Konflikti ili sukobi mogu dovesti do ozbiljnih organizacijskih disfunkcija. U konfliktu konfliktne grupe ili pojedinci svoje osobne ciljeve pretpostavljaju ciljevima organizacije. Mnogi mogući izvori konflikata su i oni koji su organizacijske prirode, kao što su: međuzavisnost i povezanost podataka, neadekvatan sustav nagrađivanja, nedovoljna komunikacija i slično. Stoga se konflikti u nekim slučajevima mogu držati i za svojevrsne simptome organizacije koja više nije adekvatna.<sup>6</sup>

Konflikt je neizbježan u svakidašnjem životu. Napisano je mnogo knjiga o različitim vrstama konflikata i načinima njihova rješavanja. Najvažnije je upravljanje konfliktima. Dobro upravljanje konfliktom je najbolji mogući ishod za obje strane. Konflikt može rezultirati pozitivnim ili negativnim ishodom, ovisno o načinu reakcije na njega. Bitno je uočiti pozitivne strane konflikta. Izvori konflikata mogu biti: ekonomski, ideološki, politički, rasni, osobni, iz čovjekove radne aktivnosti i drugi izvori. Ovaj rad je usmjeren na konflikte i načine njihova rješavanja iz čovjekove radne aktivnosti.

## **2.1.Uzroci konflikata**

Nastanak konflikta je uvjetovan postojanju uzroka. Uzroci konflikata su brojni i raznovrsni, a osnovni uzroci sukoba proizlaze iz definicije konflikta. Prvi se odnosi na postojanje najmanje dviju strana, strane mogu biti pojedinci ili skupine i treći uzrok su suprotstavljeni interesi sukobljenih strana. Suprotstavljeni interesi su vanjski manifestacijski znak kao uzrok sukoba, a neposredan je povod za sukob u slojevitosti različitih nezadovoljenih potreba, težnji, motiva, želja, i interesa sukobljenih strana.<sup>7</sup>

Stephen Linstead, Liz Fulop i Simon Lilly su naveli najveći broj uzroka sukoba u organizaciji. Uzroci sukoba su: strukturni, oko ekonomskih resursa, prirode rada, između osoba, oko oskudnih resursa, ciljeva, različiti vrijednosni sustavi, simboličke stvari, uloge vanjskih skupina, individualni sukobi, različite potrebe i želje i njihova zadovoljstva poslom.<sup>8</sup>

---

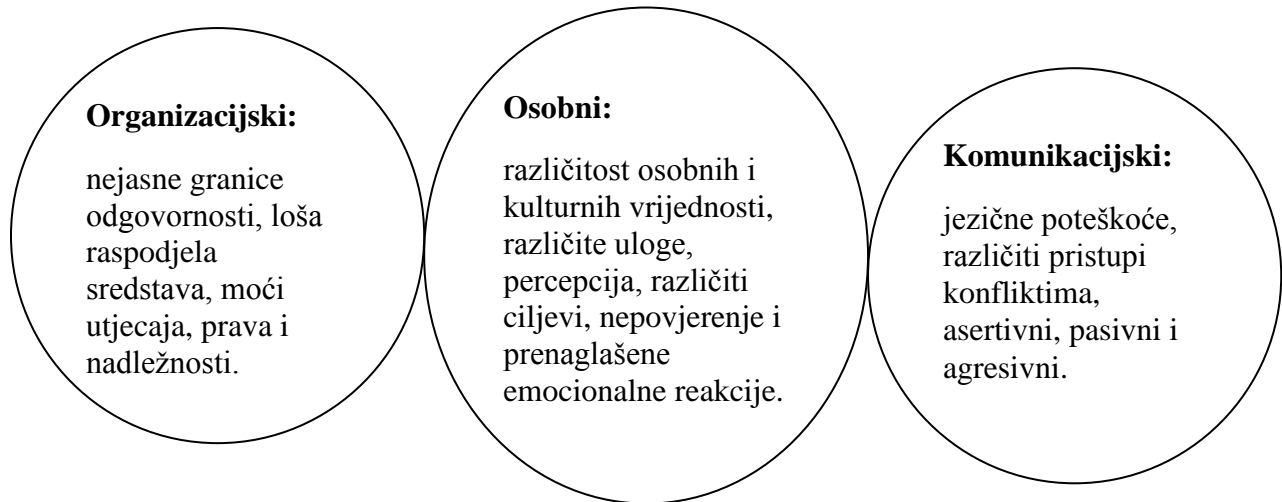
<sup>6</sup>Žugaj, M.; Šehanović, J.;Cingula, M.: Organizacija, Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004., str. 172

<sup>7</sup> Sikavica, P.: op.cit., str. 768

<sup>8</sup>Ibidem, str. 769

Sve klasifikacije uzroka sukoba su slične ili se kriju pod različitim nazivima. Različiti vrijednosni sustav, percepcija i naobrazba se mogu svrstati pod čimbenike kulture organizacije ili pod osobne čimbenike. Različite osobnosti mogu biti uzroci konflikata.

### Shema 1. Uzroci konflikata



Izvor: Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 13 - 15

Najčešći uzroci konflikata su: nedostatak sredstava, međuovisnost, različitost i promjena ciljeva, razlike u percepcijama i vrijednostima između pojedinaca i skupina, osobni stil, slaba i nedovoljna komunikacija, promjena uloga, organizacijsko preklapanje, organizacijska kultura i neadekvatan sustav nagrađivanja.<sup>9</sup>

Nedostatak sredstava je povezan sa velikim potrebama i željama koje se ne mogu u potpunosti zadovoljiti zbog ograničenosti sredstava. Svaki odjel i pojedinac želi dobiti što je više moguće. Ciljevi organizacije kao cjeline trebaju biti ispred ciljeva pojedinih njezinih dijelova.

Međuovisnost se odnosi na povezanost zadataka. Posao jednog ovisi o poslu drugoga, stoga je važna koordinacija i usklađenost. Ukoliko njihovi poslovi nisu usklađeni i koordinirani mogu uzrokovati konflikt.

Različitost i promjena ciljeva se odnosi na odjele u organizaciji. Odjeli u organizacijama obično imaju različite ciljeve. Odjel proizvodnje nastoji imati standardizirani proizvod bez

---

<sup>9</sup>Ibidem, str. 769 - 771

čestih promjena. Odjel nabave je najviše zainteresiran za redovitu opskrbu i niske cijene, odjel kontrole kvalitete za poboljšanje kvalitete i da proizvodi zadovoljavaju standarde. Odjel marketinga teži inoviranju postojećih i proizvodnji novih proizvoda i usluga. Navedeni ciljevi su često međusobno nespojivi i veliki izvor konflikta.

Razlike u percepcijama i vrijednostima između pojedinaca i skupina mogu biti uzrok konflikta ako su razlike nepremostive. Osobni stil, odgoj, obrazovanje, spol, dob, porijeklo mogu biti prepreka u komunikaciji, što može uzrokovati konflikt.

Slaba i nedovoljna komunikacija je čest uzrok konflikta zbog nerazvijenog sustava informiranja. Komunikacija je neophodna za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Promjena uloga može uzrokovati konflikt jer osoba gubi dotadašnju ovlast i moć, a s tim i promjenu statusa u korist neke druge osobe.

Organizacijsko preklapanje je kada dvije osobe ili dvije organizacijske jedinice obavljaju određeni posao. Velika vjerojatnost je konflikta ukoliko nije precizno određeno tko je odgovoran za određene poslove u organizaciji. Pojedinci i odjeli će se međusobno optuživati za eventualne probleme i neuspjehe.

Organizacijska kultura se odnosi na očekivanje zaposlenih za pojedine tipove kultura. Obrazac vrijednosti, način percipiranja, mišljenja mogu biti uzrok sukoba. Neadekvatan sustav nagrađivanja je veliki potencijalni izvor konflikata. Jedna kategorija zaposlenih može biti slabije vrednovana nego neka druga kategorija što potiče nezadovoljstvo koje može prerasti u konflikt.

Uzroci konflikata se mogu podijeliti na uzroke na razini organizacije i na uzroke na razini pojedinaca. Uzroci na razini organizacije su vezani uz organizaciju, a odnose se na: promjene u organizaciji, razlike među zaposlenima, razlike u pitanjima strategije, ograničene resurse, nejasnu odgovornost, različite ciljeve i očekivanja, nerazumna radna opterećenja ili standarde i loš sustav nagrađivanja.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 13 - 15

Promjene su vrlo brze i zahtijevaju prilagodbu zaposlenika. Konstantne promjene mogu dovesti do nesigurnosti zaposlenika jer nisu sigurni koja je njihova uloga. Reorganizacije, otpuštanja, promjene zakona ili vlasnika su promjene koje ugrožavaju sigurnost ljudi. Nova znanja, vještine, povećana odgovornost te promjena uobičajenog načina rada može biti uzrok velikog broja konflikata.

Definiranje misije organizacije i njezino ostvarivanje je moguć uzrok konflikta. Konflikti se mogu pojaviti i oko načina na koji se radni zadaci mogu najbolje obavljati. Nerealna očekivanja od zaposlenika dovode do frustracija i konflikata.

Uzroci na razini pojedinaca se odnose na:<sup>11</sup>

1. različito opažanje stvarnosti,
2. različite vrijednosti,
3. ugroženi status,
4. određene karakteristike ličnosti i
5. nedostatka povjerenja.

Različito opažanje stvarnosti ovisi o prethodnom životnom iskustvu. Konflikt se događa ako zaposlenik ne nauči vidjeti stvari očima druge osobe i ne pomogne drugoj osobi u tome. Različite vrijednosti na radnom mjestu se ogledaju, primjerice u situaciji gdje je jednoj osobi važno da radno mjesto bude uredno i sve posloženo na svom mjestu, dok drugoj to ne odgovara. Ugroženi status može biti uzrok vrlo neugodnog i dugotrajnog osobnog konflikta. Određeni pripadnici suprotnog spola osjećaju da im je ugrožen status ukoliko im je žena nadređena ili stariji radnici, koji ne vole da im nadređena osoba bude puno mlađa od njih su mogući primjeri konflikata zbog ugroženog statusa. Određene osobine pridonose pojavljivanju konflikata, kao što su: vrlo autoritarne, dogmatične, nefleksibilne i osobe sa niskim samopoštovanjem sklonije su konfliktima od drugih. Nedostatak povjerenja vrlo će lako uzrokovati konflikt. Treba mnogo vremena da bi se steklo, a može se izgubiti u jednom trenutku. Svaki konflikt pretpostavlja uzrok. Uzroka može biti puno, kao što je i prethodno navedeno. Važno je utvrditi uzrok, kako bi se pravilno upravljalo konfliktom.

---

<sup>11</sup>Ibidem, str. 15-17



## 2.2. Vrste konflikta

Upravljanje konfliktom zahtjeva nakon definiranja uzroka konflikta prepoznavanje vrste konflikta. U poduzećima se najčešće suočava sa dvije vrste konflikata, a to su: strukturalni i osobni konflikti. Prva vrsta konflikta se odnosi na neslaganje o ciljevima koje treba ostvariti i načinu njihova ostvarivanja. Drugi konflikt je emocionalan i nastaje kad se dvoje ljudi jednostavno ne podnose.

Primjer strukturalnog ili sadržajnog konflikta je kad se podređeni ne slaže sa svojim šefom oko marketinške strategije novog proizvoda. On misli da sa kampanjom treba početi od kraja ljeta, a podređeni da je treba odgoditi do jeseni.<sup>12</sup>

Različita mišljenja su normalna i poželjna u radnom okruženju, ali predstavljaju veliki izazov za menadžere. Krajnji ishod upravljanja takvom vrstom konflikata trebao bi biti zadovoljavajući za zaposlene i poduzeće. Strukturalni konflikti su najčešće funkcionalni jer utječu na povećanje djelotvornosti organizacije.

Sadržajni ili strukturalni konflikti mogu biti pozitivni, ali osobni ili emocionalni konflikti rijetko završavaju pozitivnim ishodom. Prema nazivu osobni ili emocionalni konflikti se zaključuje da se konflikt odnosi na emocije, a ne na konkretan problem i učestali su u radnom okruženju. Strategije rješavanja konflikata kod ovakve vrste konflikata nemaju uspjeha jer sukobljenim stranama nije stalo riješiti problem već poraziti drugu stranu. Osobni konflikti su disfunkcionalni i treba ih svesti na što je moguće manju razinu.

Vrste konflikata se mogu podijeliti s obzirom na: posljedice koje izazivaju, predmet konflikta, troškove, sudionike konflikta i prema organizacijskoj razini na kojoj se javlja konflikt.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 3

<sup>13</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 772

**Tablica 2. Vrste konflikata**

S obzirom na posljedice	S obzirom na predmet	S obzirom na troškove	S obzirom na sudionike	S obzirom na organizacijsku razini
Funkcionalni i disfunkcionalni.	Kognitivni i afektivni konflikti.	Jeftini i skupi.	Pojedinci, skupine ili cijele organizacije.	Horizontalni i vertikalni konflikt.

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 772 - 773

Prethodna tablica prikazuje podjelu prema vrstama konflikata. Funkcionalan konflikt je kognitivan i dugoročno gledano jeftin i najčešće na horizontalnoj organizacijskog razini. Posljedice konflikata mogu biti funkcionalne ili disfunkcionalne. Funkcionalni sukobi su poželjni i pozitivno utječu na poslovanje jer doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije. Disfunkcionalni sukobi su ne poželjni jer su afektivni i skupi.

Predmet konflikta može biti kognitivan ili afektivan. Kognitivni ili strukturni konflikt je primjerice između tehničkog osoblja i poslovne administracije ili kupca i prodavača. Oblik konstruktivnog ponašanja koje ima za posljedicu bolje odluke i veću posvećenost poslu. Kognitivni konflikt je poželjan i treba ga poticati. Afektivni konflikt je oblik destruktivnog ponašanja koje je osobno i emotivno. Posljedice afektivnih konflikata su štetne za poslovanje poduzeća, a ogledaju se u donošenju loših odluka ili manjoj posvećenosti radu.

Konflikt može biti jeftin ili skup. Jeftine konflikte treba poticati jer ne iziskuju velike izdatke, a mogu biti poticajni za razvoj novih ideja i napredak organizacije. Skupe konflikte trebalo bi izbjegavati ukoliko su male koristi.

Podjela konflikata s obzirom na sudionike se navodi kao najvažnija. Neovisno o vrsti konflikta uvijek su prisutni neki sudionici, subjekti ili nosioci konflikta. Na klasifikaciju konflikta po vrsti ne utječe organizacijska razina, ali prilikom rješavanja konflikta ili upravljanja konfliktom pristup će biti drugačiji. Jednostavnije je riješiti sukob između

organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini jer im je pretpostavljeni menadžer isti, a vertikalni sukob se odnosi na različitu razinu menadžmenta.

Autori Miroslav Žugaj, Jusuf Šehanović i Marijan Cingula vide tri moguće vrste konflikata u organizaciji. Tri vrste konflikata u organizaciji jesu:<sup>14</sup>

1. intrapersonalni ili unutarnji konflikt,
2. interpersonalni ili međuljudski konflikt i
3. intergrupni ili međugrupni konflikt.

Intrapersonalni konflikt ne zadovoljava uvjete u smislu definicija konflikta i potrebe za najmanje dvjema stranama. Osoba odlučuje između dviju ili više opcija. Intrapersonalni konflikt se odnosi na potrebe, vrijednosti i stavove osobe. Osoba koja dobro upravlja unutarnjim sukobima prenosi na svoju okolinu stabilnost i emocionalnu snagu. Posljedica lošeg upravljanja unutarnjim sukobima je neprijatna osobnost. Menadžeri smanjuju svoju učinkovitost ako loše upravljaju vlastitim unutarnjim sukobima. Ukoliko se u menadžmentu ne poštuje jedinstvo zapovijedanja, osoba može od više pretpostavljenih menadžera dobivati zadatke, naloge ili instrukcije što će rezultirati frustracijama, nezadovoljstvom i agresivnim ponašanjem, što može rezultirati drugim vrstama konflikata.

Interpersonalni ili međuljudski konflikt je najčešća vrsta konflikta. Riječ je o konfliktu između dva ili više sudionika u istoj organizaciji. Ljudi stupaju u interakciju kako bi postigli određene rezultate ili ostvarili ciljeve, što može uzrokovati konflikt. Najčešći uzroci ovakve vrste konflikata su: natjecanje za rijetke resurse, ugrađeni sukobi i razlike u vrijednostima i ciljevima. Raspodjela ograničenih resursa izaziva konflikt jer jedna strana ili osobe neće dobiti sve što žele zbog ograničenih resursa. Vrijednosti i ciljevi ljudi u organizaciji mogu biti različiti, ali ako ljudi omalovažavaju vrijednosti i ciljeve drugih ljudi dovodi do pojave mnogih konflikata.

Blagi latentan interpersonalni konflikt između pojedinaca na istom poslu može biti poticajan jer ih motivira da rade više i bolje od kolega, ukoliko je umjeren. Intergrupni ili međugrupni konflikt se odnosi na konflikt između grupa unutar organizacije. Međugrupni konflikt sličan je međuljudskom konfliktu, s tom razlikom što su sudionici skupine, organizacijske jedinice,

---

<sup>14</sup>Žugaj, M.; Šehanović, J.;Cingula, M.: Organizacija, Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004., str. 175

dijelovi organizacije i slično. Propusti u organizaciji, neformalna organizacija i nemogućnost zadovoljavanja potreba pojedinih grupa u organizaciji su najčešći uzroci međugrupnih sukoba. Grupa nastoji ostvariti snažan utjecaj na norme i vrijednosti svojih članova. Natjecanje između grupa može ojačati koheziju i lojalnost, budući da se osobe udružuju protiv vanjskih opasnosti i grupa je tolerantnija prema autokratskom tipu vođenja.

Konflikti mogu biti i između organizacija koje posluju na istom tržištu. U ovakve sukobe spadaju oni između sindikata i radnih organizacija, vlade i organizacija koje ona nadzire i slično.<sup>15</sup>

Nekoliko čimbenika dovodi do sukoba između grupa, među njima su:<sup>16</sup>

1. usmjerenost cilju,
2. usmjerenost vremenu,
3. jasno određena priroda posla,
4. frekvencija interakcija,
5. tjelesna odvojenost,
6. natjecanje za resurse,
7. nejasna raspodjela posla i drugi.

Čimbenici koji stvaraju konflikte između grupa slični su onima koji su uzrok konflikata između pojedinaca. Razumijevanje čimbenika pomaže vođi grupe da učinkovitije upravlja međugrupnim konfliktima.

Usmjerenost cilju se odnosi na različite ciljeve između različitih grupa odnosno dijelova organizacije. Pojedinci unutar grupe mogu imati zajedničke ciljeve, ali su drugačiji od ciljeva drugih grupa. Na primjer, jedan dio organizacije želi sačuvati opremu, dok ih drugi dio želi iskoristiti. Cilj istraživanja i razvoja je razvijanje novog proizvoda, proizvodnje da proizvodni pogon bude nepromijenjen. Slični su odnosi i među ostalim poslovnim funkcijama.

---

<sup>15</sup>Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 10

<sup>16</sup>Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M.: Organizacija, Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004., str. 175

Usmjerenost vremenu dovodi do konflikta jer neke grupe ne mogu odmah vidjeti učinke svojih napora, a druge su u stanju odmah vidjeti. Promjena načina nabavljanja određenih potreština brzo pokazuje razlike, nasuprot promjenama u tečaju profesionalnog razvoja. Jasno određena priroda posla, kao na primjer priprema financijskih izvješća izlazi su jedne grupe i mogu se lako zamijetiti i mjeriti. Druga grupa može provoditi izobrazbu koja također donosi rezultate, ali je teže izmjeriti.

Frekventnost interakcija se odnosi na čestu frekvenciju između članova grupe, ali se ne događa između grupa, zato članovi grupa nisu u stanju shvatiti probleme druge grupe. Komunikacija postaje teža i formalnija s odvojenošću grupa. Odvojene grupe nastoje razviti vlastiti identitet i ne mogu shvatiti probleme grupa drugdje smještenih.

Natjecanje za resurse je učestali problem u organizacijama. Resursi kao što su ljudi, novac, prostor i slično su često nedovoljni i grupe će se natjecati za njih. Kada natjecanje za jednu grupu znači pobjedu, a za drugu poraz, najčešće dolazi do konflikta. Nejasna raspodjela posla dovodi do sukoba između grupa ukoliko različite grupe imaju različite pristupe provođenju određene poslovne zadaće.

Različiti odjeli ili grupe unutar organizacija suradnjom i zajedničkim rješavanjem problema mogu doprinijeti većoj uspješnosti poslovanja i ostvarivanjem zajedničkih ciljeva. Grupe koje su vođene samo vlastitim sebičnim interesima će se možda izboriti za vlastite ciljeve, ali zbog njihove loše suradnje sa drugim grupama će u konačnici rezultirati manjom uspješnosti poslovanja organizacije.

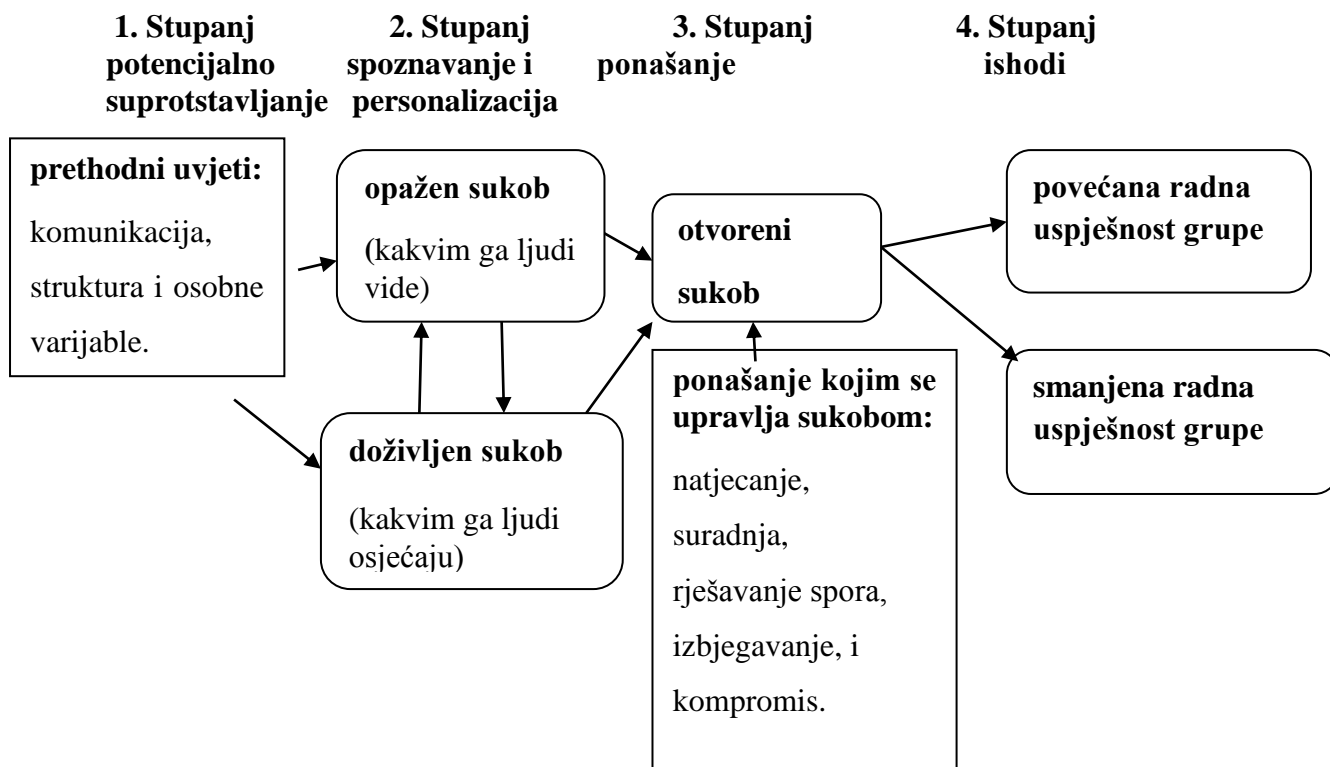
### **2.3. Faze konflikta**

Svaki konflikt traje određeni vremenski period, a to ovisi o složenosti problema i broju sudionika u njemu. Vremenski period konflikta je podijeljen u određene faze. Svaki se sukob iskazuje kao određeni niz događaja odnosno faza koje zatvaraju konfliktni krug koji ima svoj početak i kraj.<sup>17</sup> U literaturi se navode veći ili manji broj faza konfliktnog procesa. Sljedeća slika prikazuje četiri faze u sukobu.

---

<sup>17</sup>Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 779

## Shema 2. Faze u sukobu



Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 780

Shema je napravljena na temelju podataka iz knjige: „Essentials of Organizational Behaviour“, autora Stephena Robbinsa. Prema shemi se može vidjeti da svaki konflikt odnosno sukob prolazi kroz četiri stupnja odnosno faze.

Prva faza se odnosi na uvjete koji prethode konfliktu, a to su: loša komunikacija, neodgovarajuća struktura organizacije i osobne varijable. Loša komunikacija se odnosi na: različita značenja riječi, nesporazume, nedovoljnu razmjenu informacija ili previše komunikacije. Neodgovarajuća struktura organizacije se odnosi na varijable kao što su: veličina, stupanj specijalizacije zadataka, jasnoću nadležnosti, stil vodstva i sustav nagrađivanja. Stroži stil vodstva povećava potencijal za konflikt. Osobne varijable su razlike između subjekata mogućeg sukoba. U kategoriju osobnih varijabli spadaju: osobnost, osjećaji i osobne vrijednosti. Razlike u vrijednostima odnose se na probleme poput predrasuda. Nije nužno postojanje svih uvjeta. Postojanje samo jednog uvjeta je dovoljno za nastanak konflikta.

U drugoj fazi je sukob opažen i ljudi ga već osjećaju. Jedna ili više strana svjesna je uvjeta iz kojih mogu proizaći prilike za konflikt. Konflikt koji se osjeća uključuje tjeskobu, napetost, frustracije i neprijateljstvo. To je pretpostavka za treću fazu u kojoj sukob prerasta u otvoreni sukob.

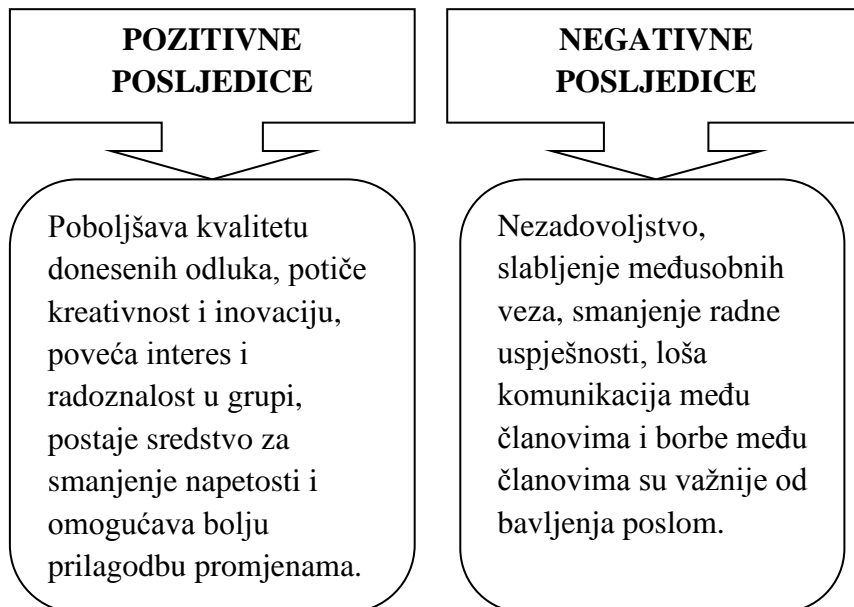
Otvoreni sukob se odnosi na ponašanje kojim se upravlja sukobom. Ponašanje može biti: natjecanje, suradnja, rješavanje spora, izbjegavanje i kompromis. Natjecanje je situacija kada netko nastoji zadovoljiti svoje interese, bez obzira na utjecaj koji će to imati na drugu stranu u konfliktu. Suradnja je situacija kada strane u konfliktu žele potpuno zadovoljiti interese svake strane i dolaze do obostranog korisnog rješenja. Rješavanje spora može biti uz pomoć treće strane. Ponekad se može zatražiti pomoć od višeg menadžera da donese odluku u slučaju kad su dvije osobe ili grupe u konfliktu. Uloga menadžera je detaljnije obrađena u drugom poglavlju rada. Izbjegavanje je ponašanje osobe koja je svjesna da postoji konflikt, ali se ne želi iz njega povući ili ga želi potisnuti. Kompromis je situacija u kojoj je svaka strana u konfliktu spremna odustati od neke stvari i ne postoji pobjednik ili gubitnik.

Četvrta faza se odnosi na pozitivan ili negativan ishod sukoba odnosno konflikta. Pozitivan ishod je povećana radna uspješnost grupe, koja se odnosi na: razvitak novih ideja, kreativnost, inovacije, povećanje fleksibilnosti, interesa, znatiželje članova i slično. Negativni ishod je smanjena radna uspješnost grupe, koja se odnosi na: smanjenje učinkovitosti, usporena komunikacija, smanjenje kohezivnosti te naposljetku ugrožavanje opstanaka grupe, poduzeća ili organizacije ovisno o vrsti konflikta.

#### **2.4. Posljedice konflikta**

Konflikt nije sam po sebi loš. On može imati pozitivne i negativne posljedice ovisno o pristupu i gledištu na konflikt, što je objašnjeno u uvodnom dijelu ove teme. Tradicionalno gledište je krajnje negativno na konflikt, a moderno interakcijsko gledište gleda na konflikt kao na normalnu i neizbježnu pojavu. Iz dvaju takvih suprotnih poimanja mogu se naslutiti i jednako tako različite posljedice.

### Shema 3. Posljedice konflikta



Izvor: Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 13 -14

Shema prikazuje neke od pozitivnih i negativnih posljedica za organizaciju. Pozitivne posljedice se ogledaju u pruženoj šansi ljudima da identificiraju probleme i prilike koje su inače nezapažene. Rezultat toga može biti povećana kreativnost i produktivnost. Uspješan menadžer zna potaknuti konstruktivan konflikt u situacijama u kojima postojeći status quo onemogućava promjenu i razvoj. Najvažnija prednost sukoba ogleda se u tome što oni mijenjaju dotadašnje stanje, status quo u organizaciji, te donose nove ideje i pristupe i vode organizaciju u promjene koje su joj nužne da bi opstala u uvjetima sve veće konkurencije.<sup>18</sup>

Pozitivni učinci se mogu ostvariti samo pri umjerenim sukobima koja potiče atmosferu živosti i nemira koja donosi nove ideje, rješenja i kreativnost. Veća funkcionalnost odnosno djelotvornost se može ubrojiti u pozitivne učinke.

Pozitivne posljedice se mogu očekivati kada su uzroci konflikata profesionalni. Nije dobro da osobe u konfliktu unose svoje prijašnje privatne konflikte. To je ozbiljna teškoća za rješavanje poslovnih konflikata.

<sup>18</sup>Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 782

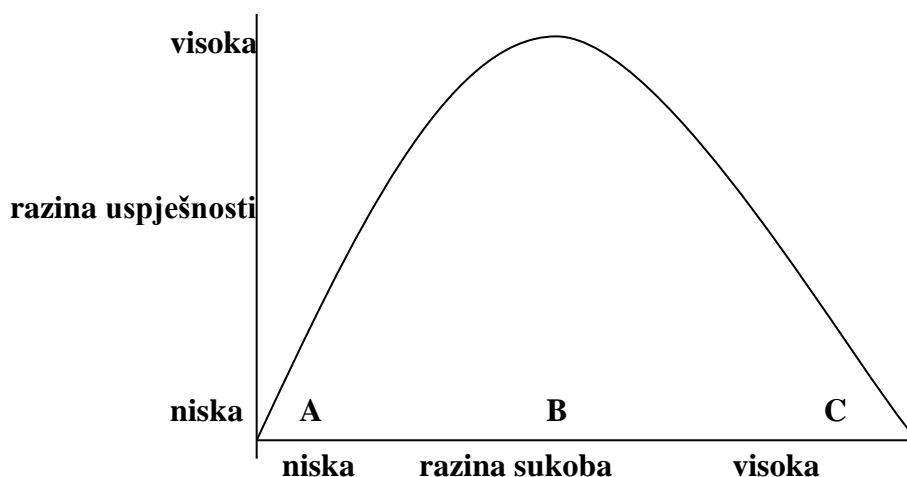


Nezadovoljstvo i neugodnost za ljude koji su na izravan ili neizravan način pogođeni su najčešće negativne posljedice konflikata. Neugodno je raditi u okolini u kojoj se dva čovjeka konstantno svađaju i neprijateljski su raspoloženi jedan prema drugome.

Negativne posljedice konflikta su posljedice nefunkcionalnog konflikta. Negativne posljedice u organizacijama se manifestiraju kao: rast troškova, disfunkcionalnost i smanjivanje njezine djelotvornosti.

Ekstremni i teški konflikti uzrokuju ozbiljne smetnje za pojedince, na primjer češći odlazak na bolovanje i slab radni učinak. Različiti učinci konflikata će biti s obzirom i na različita gledanja na konflikte, što je prikazano grafikonom 1.

**Grafikon 1. Odnos između razine sukoba i razine uspješnosti**



Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 783

Grafikon prikazuje odnos između razine sukoba i razine uspješnosti. Situacija označena s A prikazuje razinu sukoba niskom ili ga uopće nema pa je i razina uspješnosti organizacije ili skupine također mala. Sukob u situaciji označenoj B je optimalan jer je na poželjnoj razini, što donosi veliki učinak. Širenje sukoba donosi situaciju C. Sukob je najveći i uzrokuje pad uspješnosti organizacije.

**Tablica 3. Različite situacije između razine sukoba i razine uspješnosti**

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

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 783

Tablica prikazuje detaljnije objašnjenje prethodnog grafikona. Situacija označena s A je karakteristična za disfunkcionalne sukobe. Unutarnja obilježja grupe su: apatična, stagnira, ne reagira na promjene i nema novih ideja.

Sukob u situaciji označenoj B je funkcionalan sukob. Funkcionalan sukob je unutar grupe ili organizacije koja je sposobna za život, samokritična i inovativna, a to rezultira velikom uspješnosti.

Širenje sukoba dovodi do situacije C. Sukob je disfunkcionalan. Unutarnja obilježja grupe ili organizacije su: razdor, kaotičnost i nekooperativnost te je i razina uspješnosti niska.<sup>19</sup> Sukob se mijenja od niskog preko optimalnog do visokog. Zadatak je menadžmenta organizacije da nastoji održavati optimalnu razinu sukoba kako bi se postigla i najveća uspješnost u poslu.

---

<sup>19</sup>Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 783

### 3. NAČINI RJEŠAVANJA KONFLIKATA

Uspješno razriješeni konflikti smanjuju mogućnost javljanja budućih konflikata ili čine lakšim njihovo rješavanje u budućnosti. Nerazriješeni konflikti izazivaju emocionalnu neugodu i mogu eskalirati u destruktivne osobne konflikte.

Menadžerima su na raspolaganju indirektna i direktna tehnika rješavanja konflikata.<sup>20</sup> Menadžeri bi trebali koristiti prvo indirektna tehnika, a zatim direktna tehnika rješavanja konflikata. Indirektna tehnika se odnose na smanjivanje kontakata između strana u konfliktu, apeliranje na zajedničkim ciljevima, prijenos odgovornosti za rješavanje konflikata na višu razinu i reorganizacija.

Najjednostavnija indirektna tehnika je smanjivanje kontakata između strana u konfliktu. Neovisno dali se radi o pojedincima ili grupama u konfliktu pomaže smanjivanje njihovih kontakata. Primjerice, premještanje u drugu prostoriju, ne pristupanje istim sastancima i slično. Konflikt s vremenom popusti ukoliko se ljudi ne susreću puno jer nemaju oko čega pregovarati i dogovarati se.

U nekim slučajevima se postavlja i osoba za vezu između sukobljenih strana. Osoba mora poznavati zadatke, potrebe i norme ponašanja svake strane kako bi im pomogla da što bolje surađuju i postignu ciljeve. Prilagodba zadataka tako da zahtijevaju manju koordinaciju, a sukobljene strane dobiju sve potrebno za obavljanje posla može smanjiti konflikt, ali i duplicirati poslove i lošije raspodjele potrebnih sredstava.

Apeliranje na zajedničke ciljeve usmjerava pažnju na obostrane ciljeve sukobljenih strana. Sukobljene strane mogu zaboraviti na svakodnevne nesuglasice i usmjeriti se na suradnju umjesto na sukobljavanje.

Prijenos odgovornosti za rješavanje konflikata na višu razinu koja ima ovlast da promjeni stvari oko kojih se sukobljene strane sukobljavaju. Ovakav pristup može biti uspješan, ali i neuspješan. Viši menadžer može imati problema u dijagnosticiranju pravih uzroka konflikata jer nije u direktnom dodiru sa sukobljenim stranama i njihovim poslom. Primjerice, zbog

---

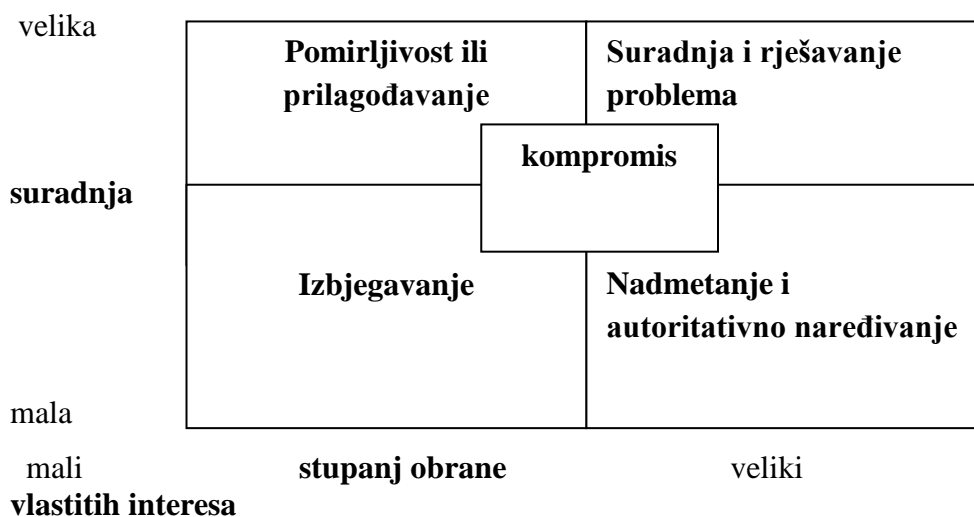
<sup>20</sup> Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 23 - 25

prezaposlenosti viši menadžer može proglasiti ljude konfliktnim ličnostima iako se radi o sadržajnom, a ne osobnom konfliktu. Viši šefovi ne vole konflikte i najzadovoljniji su kad sve izgleda u redu i kad nije takva situacija. Zaposleni dolaze do zaključka da je najbolje ne spominjati konflikte višim šefovima.

Reorganizacija je potrebna ukoliko su u organizaciji kontinuirano javljaju destruktivni konflikti između pojedinaca i grupa. Razlog konfliktima može biti loša organizacija rada koja ne odgovara zahtjevima posla, okruženje, tehnologija ili broj ljudi. Jedan od najpoznatijih modela upravljanja konfliktima je model Thomasa Kilmanna. Prema tom modelu može se uočiti pet glavnih strategija rješavanja konflikata.

Direktne tehnike rješavanja konflikata su: izbjegavanje, popuštanje, nadmetanje, kompromis i suradnja.<sup>21</sup>

**Shema 4. Pet stilova rješavanje konflikata**



Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 788

Izbjegavanje je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta.<sup>22</sup> Sukobljene strane ignoriraju jedna drugu i nadaju se da će tako konflikt nestati. Povlačenje iz konfliktnih situacija i odgađanje njihova rješenja. Pri tom načinu strane se povlače, ali uroci konflikta ostaju netaknuti pa se javljaju i u budućnosti. Ovaj način nije dobar jer se sa problemom treba suočiti i riješiti ga, a ne izbjegavati.

<sup>21</sup>Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 26 - 33

<sup>22</sup>Ibidem, str. 26

Popuštanje je prilagođavanje drugoj strani. Sukobljena strana više brine o interesima i potrebama druge strane nego o sebi. Obje strane nastoje smanjiti razlike između njih i naglasiti sličnosti. Stvara se površan sklad, ali se zanemaruje prava bit problema. Uzrok konflikta ostaje neriješen pa nakon nekog vremena može eskalirati jačom žestinom i rezultirati većom frustracijom i ogorčenjem. Popuštanje u manje bitnim stvarima je znak dobre volje, ali pravila, procedure i zadaci koji su bitni se moraju na vrijeme i točno izvršiti.

Nadmetanje je korištenje moći za ostvarenje svog cilja.<sup>23</sup> Sukobljena strana vodi računa samo o vlastitim interesima i potpuno zanemaruje drugu osobu. Ukoliko jedna strana ima formalnu moć nad drugom stranom lakše zadovolji vlastite interese. Primjerice, jedna strana ima formalnu moć da naredi drugoj što mora činiti, odnosno snagom autoriteta nameće drugoj rješenje. Pozitivna strana ovakvog načina rješavanja konflikata može biti poštivanje i dopuštanje i drugoj strani da objasni, dokaže i nametne svoj stav.

Kompromis je spremnost odricanja nečega u zamjenu za nešto drugo. Postiže se podjednaka briga za sebe i drugu stranu. Nema pobjednika ni gubitnika. Kompromis je najčešće brzo obostrano rješenje koje djelomično zadovoljava obje strane i traži se prihvatljivo, a ne optimalno rješenje.

Suradnja je otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom i traženje obostranog zadovoljavajućeg rješenja. Najdjelotvorniji način upravljanja konfliktom je suradnja jer se istinski traži način da se zadovolje interesi obje sukobljenih strana. Analiza razlika između sukobljenih strana, pronalaženje i rješavanje problema kako bi obje strane bile na dobitku. Suradnja zahtjeva vrijeme i energiju. Konflikti mogu biti vrlo neugodni i neproduktivni, ali i dobra prilika za suradnju.

Strategija suradnje dovodi do stvarnog razrješenja konflikta pa će se detaljnije opisati. Prije rješavanja konflikta sukobljene strane se moraju usuglasiti da konflikt postoji i da ga treba riješiti. Strategija suradnje se sastoji od pet faza, a to su: suočavanje s konfliktom, slušanje druge strane i smirivanje emocija, definiranje problema u terminima potreba, ne rješenja, traženje i vrednovanje različitih rješenja i dogovor i provođenje rješenja u djelo.

---

<sup>23</sup> Ibidem, str. 30

### Schema 5. Faze strategije suradnje

1. Suočavanje s konfliktom.
2. Slušanje druge strane i smirivanje emocija.
3. Definiranje problema u terminima potreba.
4. Traženje i vrednovanje različitih rješenja.
5. Dogovor i provođenje rješenja u djelo.

Izvor: Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 48 - 49

Schema prikazuje pet faza strategije suradnje. Prva faza je suočavanje s konfliktom. Svaki problem ima i rješenje, ali da bi se došlo do rješenja trebaju se obje strane složiti da konflikt postoji.

Druga faza se odnosi na slušanje druge strane i njezine pozicije, ali i dobro objašnjenje vlastite pozicije. Važno je ne dopustiti vlastitim emocijama da spriječe slušanje druge strane. Određeno vrijeme za iznošenje stavova i pozicije je najbolje rješenje koje će prisiliti drugu stranu da sluša i ne prekida. Ovdje je od neprocjenjive važnosti tehnika aktivnog slušanja. Važno je shvatiti što druga sukobljena strana želi reći i osjetiti da je shvaćena.

Treća faza je definiranje problema u terminima potreba, a ne rješenja što je vrlo važna faza rješavanja konflikta. Sukobljene strane se ne smiju usmjeriti u njihova rješenja jer su u konfliktu. Ključno pitanje se ogleda u potrebi sukobljene strane za tim rješenjem. Ukoliko svaka strana želi nametnuti svoje rješenje dolazi do situacije u kojoj jedna pobjeđuje, a druga gubi. Cilj suradnje je pobjeda za obje strane.

Četvrta faza je traženje i vrednovanje različitih rješenja. Nakon što je definiran problem u terminima potreba može se početi tražiti rješenje koje zadovoljava obje strane. Faza traženja ideja treba biti razdvojena od faze vrednovanja ideja. Traženje ideja je kreativan proces koji se može poremetiti ako se ideje prerano počnu vrednovati. Prilikom vrednovanja ideja treba tražiti onu koja najbolje zadovoljava potrebe obje strane. Put do rješenja zahtjeva vrijeme i sredstva.

Peta faza se odnosi na dogovor i provođenje rješenja u djelo. Dogovor treba biti potpuno jasan objema stranama. Nejasan dogovor se teško može provesti u djelo i može produbiti konflikt. Ukoliko se ne može, zbog bilo kojih razloga dogovor provesti u djelo ne treba ga jednostrano prekinuti već ponovno pregovarati.

**Tablica 4. Izbor najbolje strategije ovisno o situaciji**

<p><b>NADMETANJE</b></p> <p>Kritična situacija zahtjeva brzu i odlučnu akciju. Situacija u kojoj neka neželjena odluka treba biti provedena. Sukobljena strana je sigurna da je u pravu, a situacija je jako važna za dobrobit organizacije. Nadmetanje je dobra strategija protiv sukobljene strane koja želi izvući korist iz svoga nekompetitivnog ponašanja.</p>
<p><b>SURADNJA</b></p> <p>Suradnja je najbolja kada su pitanja jako važna da bi se pravio kompromis i kada vrijeme nije ograničeno. Uvid u različita mišljenja. Želja da svi prihvate odluku da bi njeno provođenje bilo efikasnije. Cilj je poboljšanje radnih odnosa.</p>
<p><b>KOMPROMIS</b></p> <p>Kompromis je najbolji kada su ciljevi važni, a upotreba drugih načina imala bi negativne posljedice. Sukobljene strane su jednako moćne i imaju međusobno isključive ciljeve. Privremeno rješenje složenih pitanja koja ne mogu odmah biti riješena. Pomoć u slučaju kada su suradnja ili nadmetanje bili neuspješni.</p>
<p><b>POPUŠTANJE ILI PRILAGODAVANJE</b></p> <p>Popuštanje je najbolje kada sukobljena strana shvati da nema pravo. Najbolje je biti razuman i saslušati bolje mišljenje. Jednoj sukobljenoj strani je postojeći problem važniji. Priprema podrške za buduće situacije. Stabilnost je od posebnog značaja i održavanje slaganja među stranama.</p>
<p><b>IZBJEGAVANJE</b></p> <p>Izbjegavanje je najbolje rješenje kada postoje važniji problemi. Situacija u kojoj bi razrješenje konflikta donijelo više štete nego koristi. Problem samo simptom nekog drugog problema. Dopuštanje sukobljenim stranama da se smire. Situacija koju drugi mogu uspješnije riješiti.</p>

Izvor: Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 38 - 40

Konflikt se može smatrati riješenim samo ako su identificirani pravi uzroci i ako se došlo do rješenja u kojemu obje strane dobivaju. Osim tog mogući su i drugi ishodi, što se može zaključiti iz prethodne tablice. Konflikt u kojem obje strane gube završava tako da nijedna strana ne dobije ono što želi, a uzroci konflikta ostaju. Do ovakvog ishoda najčešće dovode strategije: izbjegavanje, popuštanje ili kompromis. Ishod u kojemu jedna strana dobiva, a druga gubi je najčešće posljedica strategije nadmetanja. Konflikt u kojemu obje strane dobivaju je moguće ako surađuju sa ciljem da otkriju pravi uzrok konflikta, pomire razlike i riješe problem.

### **3.1. Pregovaranje**

Rješavanje konflikta može se postići pregovaranjem. Pregovaranje ima smisla kada sukobljene strane uz suprotstavljene interese imaju i zajedničke interese. Dvije ili više strana u pregovore ulaze jer jedna drugoj mogu nešto ponuditi i zauzvrat nešto dobiti. Neslaganje odnosno konflikt uzrokuje različito stajalište sukobljenih strana o onom što daju i što žele dobiti. Razrješenje takve situacije ovisi o odabiru strategije ili o vještinama pregovarača.

Uspješan proces pregovaranja sve manje ovisi o talentu pregovarača, a sve više o poznavanju teorije i prakse pregovaranja. Pregovaranje je jedna od strategija rješavanja konfliktnih situacija zasnovanih na interesima i treba ga promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za njezine klijente i poslovne partnere.<sup>24</sup>

Činjenice o pregovaranju su: prilagođavanje, potrebne vještine i znanja, komunikacijski proces sa ciljem rješavanja konflikta ili sukoba između dviju ili više pregovaračkih strana i zajednički dogovor. Strategije pregovaranja su distributivno i integrativno pregovaranje.

Distributivna pregovaračka situacija svodi se uglavnom na postojanje samo jedne stavke oko koje se pregovara i od koje svaka strana nastoji dobiti veći dio. Bilo da je ta jedna stavka izražena u novcu bilo u nekom drugom obliku, pregovaranje u pravilu završava cjenkanjem. Ako se radi o pregovorima u kojima imamo više prijepora/stavaka oko kojih se pregovara

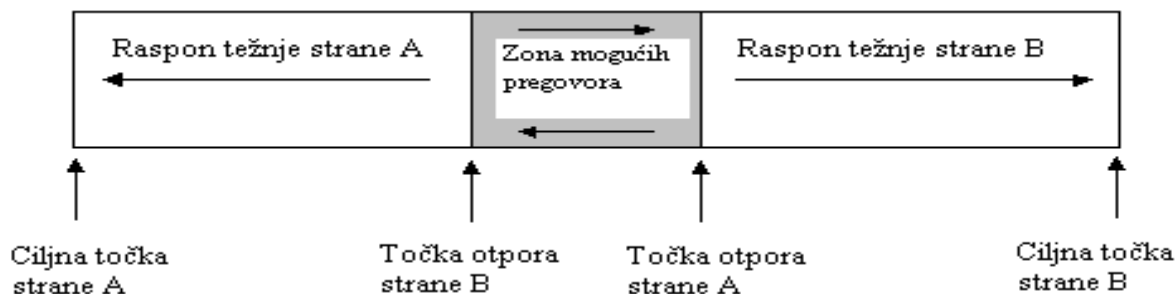
---

<sup>24</sup> Poduzetnički portal, [www.poduzetnistvo.org](http://www.poduzetnistvo.org) (01.02.2016)



(potencijalno integrativno pregovaranje), a pregovarači pregovaraju o jednoj po jednoj stavci, tada je to isto tako pregovaranje distributivnog tipa.<sup>25</sup>

### Shema 6. Zona mogućih pregovora



Izvor: Konflikt i pregovaranje, www.efos.unios.hr (30.01.2016)

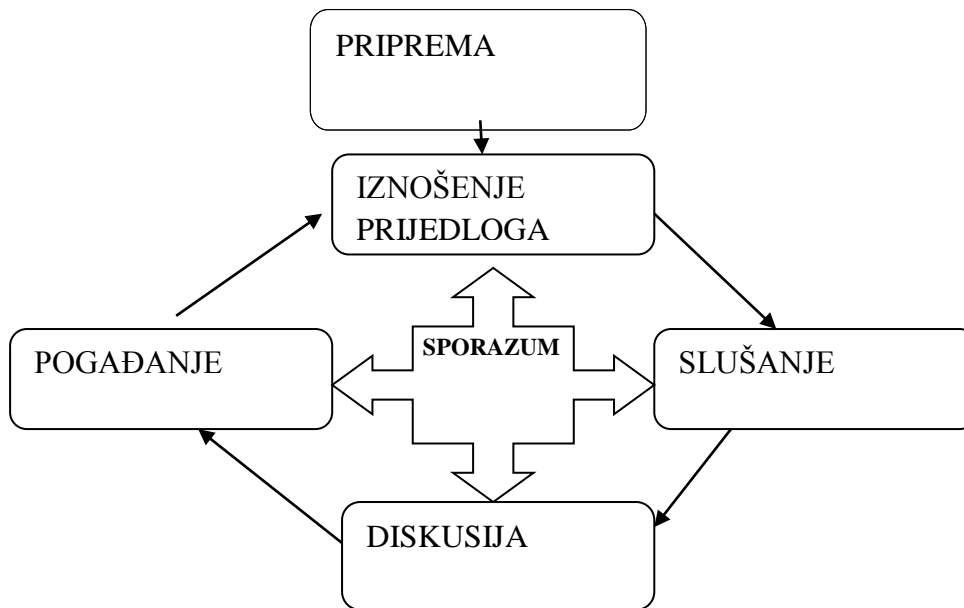
Ovaj pristup pregovaranju se odnosi na situaciju u kojoj jedna strana nastoji svim silama pobijediti drugu stranu. Ova vrsta pristupa se smatra lošom jer pobjeda jedne strane na štetu druge strane nije temelj za ponovnu suradnju. Menadžeri koji pregovaraju po distributivnom načelu su u stanju iskoristiti svoj položaj kako bi pregovori završili u njihovu korist.

Pregovaračka situacija u kojoj postoji više nego jedna stavka o kojoj se pregovara ima potencijal da bude integrativnog tipa. U tom tipu pregovaračke situacije pregovarači moraju biti dobri kako u iznalaženju potencijala za kreiranje vrijednosti tako i u prisvajanju relevantne vrijednosti za sebe.<sup>26</sup> Integrativnim pregovaranjem se traži jedan ili više dogovora koji vodi do dvostruko pobjedničkog rješenja. Integrativno pregovaranje je poželjnije unutar organizacija i zahtjeva otvorenost i iskrenost svake strane.

<sup>25</sup> Indeks, <http://www.pregovaranje.com/> (4.02.2016)

<sup>26</sup> Ibidem

### Shema 7. Proces pregovaranja



Izvor: Tomašević L., Marija.: Pregovaranje, <http://hrcak.srce.hr> (01.02.2016)

Shema prikazuje proces pregovaranja, koji se sastoji od pet faza. Pregovaranje se sastoji od sljedećih elemenata: usklađivanje i potvrđivanje dnevnog reda, iznošenje stavki o kojima će se razgovarati, iznošenje viđenja stanja, utvrđivanje stvarnih potreba i polaznih pozicija, priprema, iznošenje prijedloga, slušanje, diskusija, pogađanje, i sporazum.

Prva faza je priprema. Prije ulaska u pregovore treba utvrditi: razlog ili razloge konflikta, sve sudionike konflikta, percepcije o konfliktu, ciljeve pregovora i utvrditi sve moguće ishode. Priprema uključuje planiranje i odabir najbolje alternative za sporazum u pregovorima i najniže prihvatljive vrijednosti koju je strana u konfliktu spremna prihvatiti u pregovorima. Potrebno je predvidjeti različite scenarije i alternativne prihvatljive pozitivne ishode. Važno je predvidjeti poziciju druge strane. Prikupljene informacije služe za razradu strategije. Važno je odrediti najbolju alternativu za sporazum u pregovorima.<sup>27</sup>

Druga faza su konkretni prijedlozi i rasprava o stajalištima i iznošenje argumenta. Obje strane definiraju pravila i procedure vezane uz pregovore. Prijedlozi se odnosi na: utvrđivanje mjesta pregovora, podjednako broja članova pregovaračkog tima, brigu o ambijentu i rasporedu pregovora, stankama kako bi stvorilo ugodnije ozračje pregovora, razmatranje

<sup>27</sup>Robbinson, S. P.; Judge, T. A.: Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str.520

moćnih rješenja, ustupaka, stavaka razmjenjivanje početnih ponuda ili zahtjeva. Potrebno je izraziti namjeru i želju za uspješnim ishodom pregovora.

Treća faza je slušanje, a četvrta diskusija. Sporazum je mogući ishod ukoliko je uspješna komunikacija. Najvažniji element komunikacije je aktivno slušanje. Obje strane proširuju, pojašnjavaju i opravdavaju svoje izvorne zahtjeve. Diskusija uključuje pojašnjavanje i informiranje o problemu i razmjenu dokumentacije.

Važno je u petoj fazi pogađanja dobiti ono što je približno vrijednosti i ne pristajati na ono što ne odgovara interesima jer bi sukobljena strana mogla izaći iz pregovora puno lošije nego prije njih. Bit pregovora je u stvarnom pogađanju u pokušaju da se postigne dogovor. U fazi pogađanja obično svaka strana mora u nekim zahtjevima popustiti drugoj strani.<sup>28</sup> Pregovori završavaju sporazumom. U velikim pregovorima, primjerice između sindikata i rukovodstva važno je obrazložiti pojedinosti u formalnom ugovoru.

Ukoliko dođe do zastoja u pregovorima i strane ne mogu riješiti svoja razilaženja izravnim pregovorima mogu potražiti pomoć treće strane. Postoje četiri osnovne uloge treće strane: posrednik, arbitar, pomiratelj i savjetnik.<sup>29</sup>

Posrednik ili medijator je neutralna treća strana koja pospješuje iznalaženje rješenja. Posrednici se često koriste u pregovorima između sindikata i rukovodstva. Posredovanje je najučinkovitije kada je razina konflikata umjerena. Posrednik mora biti neutralan i neprisilan.

Arbitar je treća strana koja ima moć diktiranja sporazuma. Arbitraža može biti dobrovoljna ili prisilna. Moć arbitra ovisi o pravilima koje su postavili pregovarači. Jedna od velikih prednosti arbitraže u usporedbi sa posredništvom jest da uvijek rezultira dogovorom, ali ukoliko se jedna strana poslije osjeća poraženom, konflikt može ponovno nastati.

Pomiratelj je treća strana u koju obje strane imaju povjerenja. Pomirba se uvelike koristi u međunarodnim, sindikalnim i obiteljskim konfliktima. U praksi su pomiritelji mnogo više od pukih prijenosnika komunikacija. Oni se bave: utvrđivanjem činjenica, tumačenjem poruka i uvjeravanjem strana da razrade sporazum.

---

<sup>28</sup>Robbinson, S. P.; Judge, T. A.: Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str.521

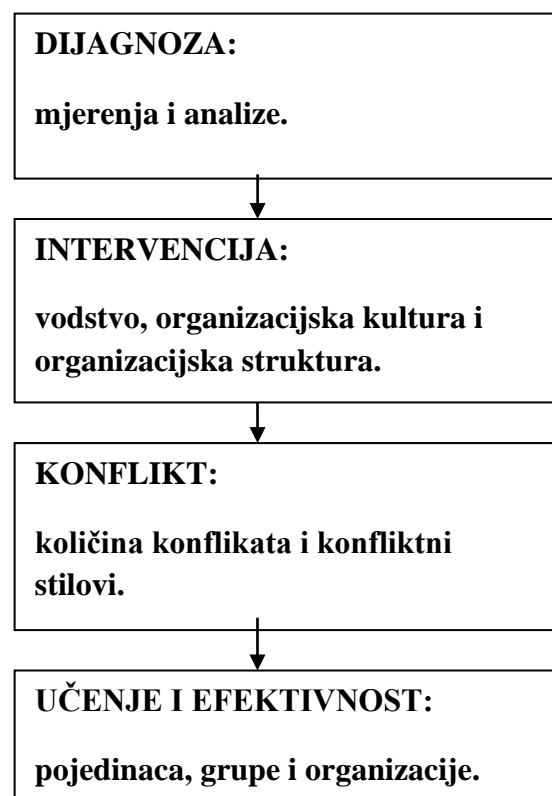
<sup>29</sup> Ibidem., str.525

Savjetnik je stručna i neovisna treća strana koja nastoji olakšati rješavanje problema kroz komunikaciju i analizu, u čemu mu pomaže njegovo poznavanje upravljanja konfliktom. Uloga savjetnika nije pronaći rješenje, nego da poboljša odnose između sukobljenih strana. Savjetnik pokušava pomoći stranama da nauče bolje razumjeti jedna drugu i zajednički raditi. Ovaj pristup ima dugoročni fokus izrade novih i pozitivnih percepcija i stavova kod sukobljenih strana.

### 3.2. Proces upravljanja konfliktom

Proces upravljanja konfliktom se može podijeliti na četiri faze. Prva faza je dijagnoza, koja uključuje mjerenje i analizu. Druga faza je intervencija, koja se odnosi na: vodstvo, organizacijsku kulturu i organizacijsku strukturu. Treća faza je konflikt, u toj fazi se istražuje kolika je učestalost konflikata i primjena konfliktnih stilova. Četvrta faza se odnosi na učenje i efektivnost koja može proizaći kao pozitivna posljedica konflikta.

#### Shema 8. Proces upravljanja konfliktom



Izvor: Božac, M; Angeleski I.: Menadžment konflikata, <http://hrcak.srce.hr> (03.02.2016)

Prvi korak u procesu upravljanja konfliktima je dijagnoza uzroka i učinaka svih vrsta konflikata u organizaciji. Opsežno dijagnosticiranje omogućuju mjerenja:

1. količine afektivnih i kognitivnih konflikata u organizaciji. Utvrđivanje učestalosti pojavljivanja konflikata, koje može biti nedovoljnom umjereno ili prečesto.
2. podataka o strategijama kojima se rješavaju konflikti,
3. traženja uzroka i
4. stupnja individualnog, grupnog i organizacijskog učenja i uspješnosti. Analizom dobivenih rezultata menadžeri će doći do zaključka o potrebi ili ne za intervencijom u poduzeću.

Intervencija je potrebna ukoliko je utvrđeno da je u poduzeću prisutna prevelika količina afektivnih konflikata, nedovoljno ili previše kognitivnih konflikata i da pojedinci nisu dovoljno uspješni u rješavanju konflikata. Postoji procesni i strukturalni pristup.<sup>30</sup> Procesni pristup usmjeren je na promjenu količine afektivnih i kognitivnih konflikata u poduzeću i edukaciju članova organizacije o pravilnom izboru načina rješavanja konflikata u različitim situacijama.

Procesni pristup često podrazumijeva promjenu vodstva i organizacijske kulture. Karakteristike vodstva bi trebale biti: usmjerenost na provođenje organizacijskih promjena, usmjerenost na organizacijski napredak i razvoj, inovativnost, sposobnost motiviranja zaposlenika, oblikovanje jasne i privlačne vizije, poticanje na prihvaćanje zajedničkih ciljeva, veća očekivanja od zaposlenika, pružanje individualne podrške, poticanje kreativnog, kritičkog, i inovativnog rješavanja problema.

Organizacijska kultura koja podržava poduzimanje rizika, različitost mišljenja, raspodjelu informacija i znanja na svim organizacijskim razinama omogućava konfliktima da budu funkcionalan segment. Takva organizacijska kultura potiče zaposlenike na preuzimanje odgovornosti i pogreške se ne sankcioniraju ukoliko doprinose učenju i iskustvu.

Strukturalni pristup se odnosi na poboljšanja u organizacijskoj strukturi, koja bi trebala biti fleksibilna i poticajna za učenje i usavršavanje pojedinaca. Smanjivanje razloga za pojavu afektivnih konflikata i održavanje umjerene razine kognitivnih konflikata.

---

<sup>30</sup> Portal za kvalitetu i sigurnost, [www.kvalis.com](http://www.kvalis.com) ( 03.02.2016)

Upravljanje konfliktom je uspješno ukoliko rezultira organizacijskim učenjem koje će rezultirati efektivnošću. Zaposlenima se treba omogućiti učenje različitih stilova upravljanja konfliktima, kako bi ih samostalno i efektivno koristili u različitim konfliktima.

### **3.3.Uloga menadžera u rješavanju konflikata**

Menadžer je osoba koja organizira rad, usmjerava i osigurava njegovo izvršavanje radom i naporom drugih ljudi, ima autoritet i odgovornost za pretvaranje planova i politika organizacije u djelotvorne akcije usmjerene na postavljanje ciljeva.<sup>31</sup> Menadžer je osoba zadužena za funkcioniranje organizacije ili nekih njezinih dijelova. Menadžerima se smatraju rukovoditelji svih organizacijskih jedinica u poduzećima od najviših direktora poduzeća do najnižih poslovođa.

Osobnost i ponašanje menadžera je od velike važnosti za sprečavanje i rješavanje konflikata u organizaciji. Svi zaposleni mogu pridonijeti sprečavanju konflikata, ali menadžeri imaju najveću moć i utjecaj. Rukovoditelji koji su spremni svojim ljudima pružiti podršku i koji ne doživljavaju sve kao svoju kritiku i napad na sebe mogu značajno smanjiti napetost među zaposlenima.

Nedavno kanadsko istraživanje pokazalo je da konflikti na poslu mogu voditi inovacijama u poslovanju. Međutim, većina od tristo pedeset stručnjaka za ljudske potencijale koji su sudjelovali istraživanju istaknula je da je za takav ishod ključan menadžment, koji mora znati pravilno upravljati konfliktima.<sup>32</sup>

Menadžeri ponekad svjesno potiču konfliktne situacije, ako je njihova posljedica veće zalaganje, bolji učinak ili brže razvijanje individualnih sposobnosti. Primjerice, dvojica trgovačkih putnika istog poduzeća koji se nadmeću oko titule trgovca godine, vjerojatno će uložiti mnoge energije u borbu za pobjedu. Njihov konflikt će poduzeću donijeti dodatnu dobit, nove ideje i marketinške nastupe. U tom slučaju menadžer svjesno uzrokuje sukob u nadi da će rezultirati dobrim poslovnim rezultatima. Menadžeri sprečavaju konflikt ukoliko je

---

<sup>31</sup> Limun, [www.limun.hr](http://www.limun.hr) (29.01.2016)

<sup>32</sup> Moj posao, [www.posao.hr](http://www.posao.hr) (29.01.2016)

njegovo djelovanje razorno, ako su očekivane posljedice: organizacijski otpor, bojkot, apatija ili materijalna šteta.

Sprečavanje konflikata postiže se na sljedeće načine:<sup>33</sup>

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

#### **Ad 1.**

Jasni organizacijski ciljevi pomažu u sprečavanju konflikata jer pomažu zaposlenima i svakom odjelu da usklade svoje ciljeve sa organizacijskim. Svaka organizacija mora definirati misiju i viziju organizacije. Misija i vizija moraju biti poznate i razumljive svim zaposlenicima. Jasno definiranje uloga i odgovornosti svakog odjela i zaposlenog. Definiranje standarda i ciljeva. Svaki zaposleni mora dobiti brze i jasne povratne informacije o tome kako obavljaju svoj posao.

#### **Ad 2.**

Osobnost i ponašanje rukovoditelja je od velike važnosti. Rukovoditelji trebaju biti spremni pružiti podršku zaposlenima jer ipak on ima najveću moć i utjecaj na konflikte.

#### **Ad 3.**

Suradnička atmosfera smanjuje vjerojatnost pojavljivanja konflikata. Određena količina kompeticije može biti korisna za poticanje motivacije, ali istraživanja pokazuju da intenzivna kompeticija stvara nepotrebne konflikte i smanjuje vjerojatnost njihova konstruktivnog rješavanja. Suradnička atmosfera se postiže na sljedeće načine: poticanjem sudjelovanja, aktivnim slušanjem, dogovorom, podjela priznanja i nagrada sa ostalima i poticanjem timskog rada. Menadžeri trebaju poticati sudjelovanje tako da uključe sve zaposlene u donošenje odluka i ideja za rješavanje problema i unapređenje posla. Svaki zaposleni treba imati osjećaj da je njegov doprinos uspjehu organizacije važan. Rukovoditelj ima formalnu moć i može narediti zaposlenima da nešto učine, ali se uvijek bolje dogovarati. Ljudi u

---

<sup>33</sup>Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 50 - 54

pravilu ne vole naredbe pa konflikt može nastati ne zato što to osoba ne želi učiniti, nego jer joj je naređeno. Uspjeh i priznanja treba podijeliti s ostalima jer se na taj način stvara suradnja, a ne kompeticija.

#### **Ad 4.**

Izbjegavanje zapošljavanja konfliktnih osoba je jedan od načina sprečavanja konflikata jer postoje neki ljudi koji su po svojoj prirodi vrlo destruktivni i konfliktni. Svaki oblik konstruktivnog rješavanja konflikta završi neuspjehom jer je sa takvim osobama teško raditi. Konfliktni osobe stvaraju probleme tamo gdje ih nema. Najbolje ih je ne zaposliti, a ako su zaposleni izolirati ih od drugih ili u krajnjem slučaju otpustiti. Menadžer mora biti siguran da je riječ o konfliktnoj osobi, a ne o osobi sa kojom je u osobnom konfliktu, pa ga iz tog razloga proglasiti destruktivnim.

#### **Ad 5.**

Procedure za rješavanje žalbi trebaju se sastojati od sljedećih radnji: aktivnog slušanja, istraživanja činjenica, sakupljanja informacija koje su relevantne za taj slučaj, potražiti savjet stručnjaka, donijeti odluku utemeljenu na činjenicama, na vrijeme dati osobi koja se žali zaključak i zapisati sve odluke. Ljudi ne očekuju da šef ne smije napraviti pogreške, ali očekuju poštenje i iskrenost.

#### **Ad 6.**

Trening zaposlenih o upravljanju konfliktom smanjuje pojavu konflikata i pomaže zaposlenima da konflikte koji se pojave konstruktivno rješavaju. Sama predavanja nisu dovoljna jer je rješavanje konflikata vještina koju treba naučiti i uvježbavati.

Menadžeri koji ne predviđaju konflikte čekaju da konflikt izbije i tek onda reagiraju, ali tada ne upravljaju konfliktom nego on njima. Uspješni menadžeri nastoje upoznati, odnosno predvidjeti uzroke konflikata i pustiti da rade u njihovu korist. Destruktivni sukobi iznenade i najbolje menadžere, stoga ih treba razriješiti da ne bi prerasli u prave organizacijske ratove.

Menadžerima su na raspolaganju brojni načini razrješenja konflikta.

Najbolji menadžeri koriste široku paletu ideja i pristupa konfliktima u poduzeću. Uklanjanje samog uzroka konflikta najbolji je način, a konsenzus najdjelotvorniji put sprečavanja



konflikta, no ponekad treba primijeniti: kompromis, prisilu, ublažavanje ili podsjećanje na zajedničke ciljeve. Mudri menadžeri teže pronalaženju najboljeg načina za razrješavanje konflikata u konkretnoj situaciji. Poznavanje teorije konflikta je od koristi, ali mora biti nadopunjeno intuicijom, osjećajem za međuljudske odnose i imati osobnost. Danas menadžeri dobar dio svojega radnog vremena troše na rješavanje sukoba.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 789

## **4. APLIKATIVNI PRIMJERI IZ JAVNE USTANOVE NACIONALNI PARK PLITVIČKA JEZERA**

Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera je sastavljena od velikog broja pojedinaca raspodijeljenih u grupe različitih funkcija i veličina, gdje su interesi i ciljevi grupa i pojedinaca ponekad suprotstavljeni, a poslovne aktivnosti međuovisne, u kojima nije moguće ne priznati konflikt kao sastavni dio organizacijskog ponašanja i života općenito. Rad kao svjesna i svrsishodna aktivnost odvija se kroz neprekidan proces stvaranja i prevladavanja konfliktnih situacija.

Konflikti na radnom mjestu se izražavaju kroz određene suprotnosti koje postoje među ljudima u toku obavljanja procesa rada. Svako suprotstavljanje različitih mišljenja se ne tretira kao konflikt. Na primjer pojedini ljudi iz odjela imaju različita mišljenja o pojedinim pitanjima poslovne politike, ali rade zajedno i složno uvažavajući razlike. Ustanova smatra da štetne i destruktivne konflikte treba identificirati i rješavati kako bi bio uspješan i efikasan rad zaposlenika.

Vidljivi konflikti u ustanovi se izražavaju na sastancima u obliku verbalnih kritičkih konflikata zbog sukobljenih interesa i u obliku žalbi. Nevidljive, odnosno skrivene konflikte je teže otkriti, a izražavaju se kroz: osjećaj nepravde, nepovjerenja u nadređene, nemogućnosti identifikacije sa radnom okolinom i slično. Skriveni konflikti se otkrivaju posredno, preko opadanja radne discipline, stvaranja loše radne atmosfere, neispunjavanja radnih obaveza i slično.

### **4.1. Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera**

Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera je samostalni gospodarski organizam primarno odgovoran za upravljanje prostorom Nacionalnog parka i svim njegovim sadržajima uvažavajući suvremene principe upravljanja zaštićenim područjima, te za osiguranje kvalitetnog cjelovitog turističkog doživljaja svim posjetiteljima Nacionalnog parka.

Nacionalnim parkovima i parkovima prirode upravljaju Javne ustanove koje osniva Vlada Republike Hrvatske.

Temeljna djelatnost Ustanove je zaštita, održavanje i promicanje Nacionalnog parka u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguranje neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara te nadzor provođenja uvjeta i mjera zaštite. Osim osnovne djelatnosti u Ustanovi djeluju još podružnice hotelijerstva i ugostiteljstva, trgovine, tehnike i infrastrukture. Tijela Javne ustanove čine upravno vijeće, ravnatelj i stručni voditelj. Upravno vijeće donosi ključne razvojne odluke, a poslovanje Ustanove organizira i vodi ravnatelj kojeg imenuje ministar na razdoblje od četiri godine. Stručni rad Ustanove vodi stručni voditelj.

Ustanova radi po načelima Zakona o zaštiti prirode kao javna ustanova, ali financije vodi po propisima kao trgovačko društvo, jer se Nacionalni park samofinancira (manje od 1% prihoda dolazi iz Državnog proračuna). Nadležan sud je Trgovački sud u Rijeci, broj 080101059, oznaka djelatnosti 92530, matični broj poslovnog subjekta 3310850.<sup>35</sup>

Vizija Nacionalnog parka Plitvička jezera povezuje sve interesne skupine i dionike u osiguranju kvalitetnije budućnosti, kako Parka tako i lokalne zajednice, i svih dionika. Sve upravljačke aktivnosti moraju biti u potpunom suglasju s ovom vizijom, budući da ona odražava svrhu Parka i ciljeve njegovog razvoja te ključne smjernice upravljanja.

---

<sup>35</sup> Sudski registar, [https://sudreg.pravosudje.hr/\(01.02.2016\)](https://sudreg.pravosudje.hr/(01.02.2016))

## 4.2. Organizacijska struktura

Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera je gospodarska cjelina koja je tržišno prepoznatljiva, pravno registrirana i organizacijski strukturirana da može obavljati djelatnosti radi kojeg je osnovana. Formiranjem organizacijske strukture zaposlenici svojom individualnom i timskom djelatnošću stvaraju poticajno i ugodno okruženje.

Unutarnje ustrojstvo i djelatnost Ustanove određeno je Statutom i Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu načinu rada. Radi osiguranja skladnog, stručnog i sustavnog obavljanja djelatnosti Ustanove u upravljanju Nacionalnim parkom Plitvička jezera, Ustanova je podijeljena na pet službi i tri podružnice kojima upravlja Ured ravnatelja.

Unutarnje ustrojstvene jedinice Ustanove su:<sup>36</sup>

1. Ured ravnatelja,
2. Služba zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja Nacionalnog parka,
3. Služba marketinga i prodaje,
4. Služba prihvata, vođenja, informiranja, prijevoza posjetitelja i internog transporta,
5. Služba ekonomsko – financijskih poslova,
6. Služba zajedničkih poslova,
7. Podružnica hotelijerstva i ugostiteljstva,
8. Podružnica održavanja tehnike i komunalne infrastrukture,
9. Podružnica trgovine.

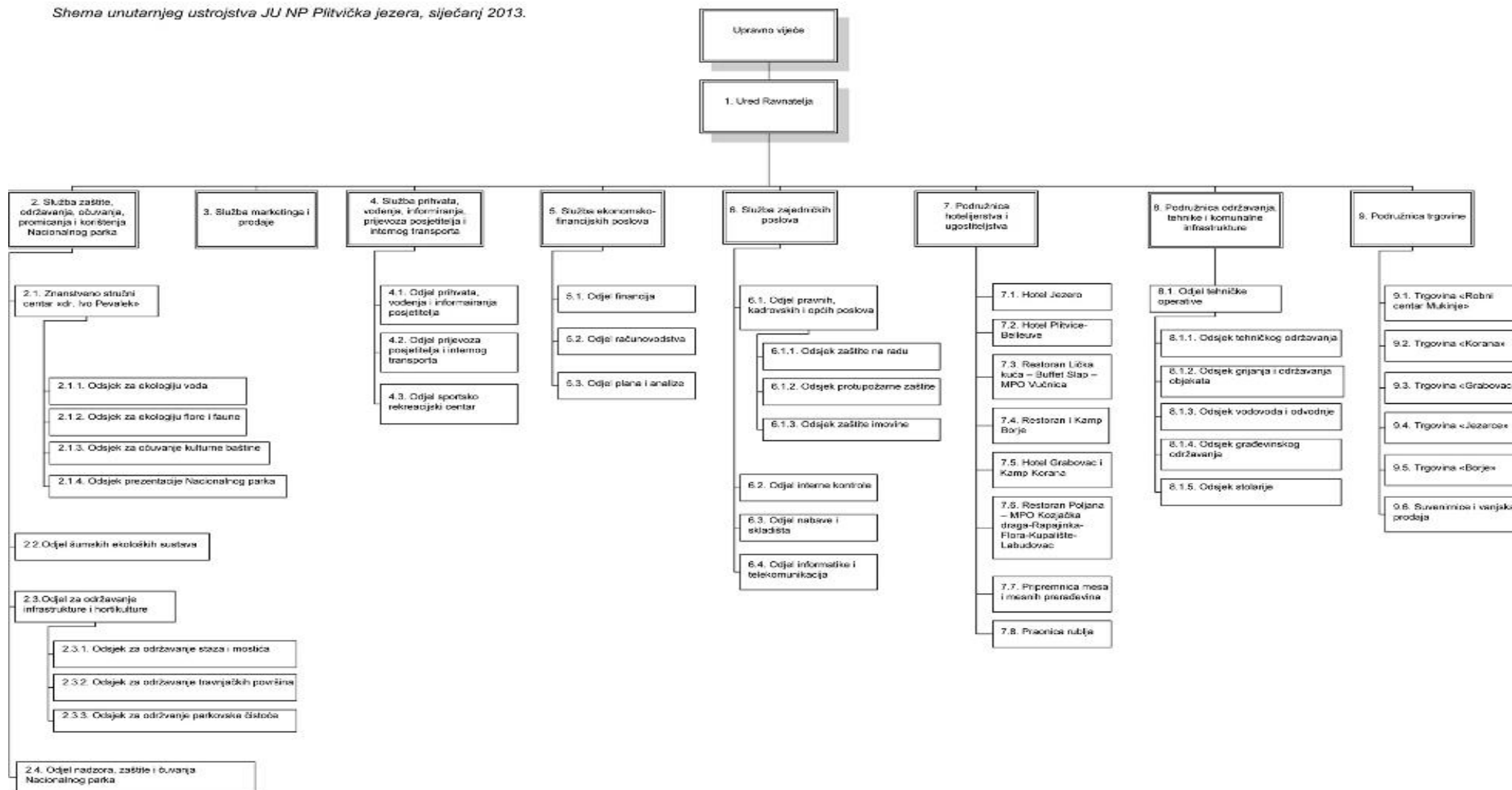
U sklopu svih odijela Parka trenutno je zaposleno više od 730 djelatnika. Mali broj aktivnosti iz parka financirano je iz Državnog proračuna, dok je ostalo financirano iz vlastitog prihoda Parka. Trenutna organizacijska struktura Javne ustanove Nacionalnog parka Plitvička jezera je prikazana shemom 9.

---

<sup>36</sup>Nacionalni park Plitvička jezera, <http://www.np-plitvicka-jezera.hr/> (01.02.2016)

## Shema 9. Organizacijska struktura Javne ustanove Nacionalni park Plitvička jezera

Shema unutarnjeg ustrojstva JU NP Plitvička jezera, siječanj 2013.



Izvor: Nacionalni park Plitvička jezera, /[www.np-plitvicka-jezera.hr/organizacijska-struktura/\(01.02.2016\)](http://www.np-plitvicka-jezera.hr/organizacijska-struktura/(01.02.2016))

Organizacijska struktura J.U.N.P. Plitvička jezera je funkcijska organizacijska struktura. Ustanovom upravlja Upravno vijeće, a voditelj Ustanove je ravnatelj. Ravnatelj organizira, vodi rad i poslovanje Ustanove. Organizacijska struktura prikazuje podjelu na pet stručnih službi i tri podružnice. Stručne službe i podružnice su podijeljene na odjele i odsjeke.

### **4.3. Konfliktne situacije i načini njihova rješavanja**

Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera je upoznata sa konfliktima. Ukoliko se odnose na svakodnevne manje verbalne konflikte između radnika, rješavaju se razgovorom sa nadređenim. Razgovorom i međusobnom suradnjom se dolazi do rješenja. Najčešći razlog ulaska radnika u konflikt sa ustanovom je zbog traženja određenih materijalnih prava, a poslodavca zbog povrede radnog odnosa. Odabir strategije ovisi o situaciji, interesima, resursima, sudionicima konflikta i njihovom ponašanju. Prilikom rješavanja konflikta bitno je da se sukobljene strane oslobode kompleksa pobjednika i gubitnika. U takvoj situaciji treba pobijediti istinu, odnosno da sukobljene strane shvate tko je i zašto je u pravu jer to ima psihološki značaj za rješavanje već stvorenih konflikata i za nastanak i rješavanje konflikata u budućnosti.

U nastavku je objašnjen jedan od primjera konflikata i načina na koji je ustanova riješila isti. Na skupu radnika ustanove javno je pročitana obavijest, koja je potom istaknuta i na oglasnim pločama ustanove o zabrani uzimanja alkoholnih pića za vrijeme rada. Navedenom obavijesti ustanova kao poslodavac je skrenula pozornost svim zaposlenicima Javne ustanove Nacionalnog parka Plitvička jezera na zakonsku zabranu uzimanja alkoholnih pića i drugih sredstava ovisnosti prije i tijekom rada i njihovo unošenje u radne prostorije i prostore, koja je propisana čl. 64. st. 1. Zakona o zaštiti na radu, te čl. 101. st. 2. Pravilnika o radu Javne ustanove Nacionalni park Plitvička jezera. Radnici su bili i usmeno upozoravani od strane neposredno nadređenih poslovođa i voditelja. Povreda navedene zabrane smatra se osobito teškom povredom radnog odnosa zbog koje ustanova može izvanredno otkazati ugovor o radu.

Poslodavac putem Odsjeka zaštite na radu proveo je postupak provjere prisutnosti alkohola u organizmu te je kod jednog radnika utvrđena prisutnost 2,42 promila alkohola u organizmu. Radnik je konzumiranjem alkoholnih pića prije i tijekom radnog vremena sam sebe doveo u

stanje u kojemu nije bio u mogućnosti kvalitetno i pravovremeno izvršavati obveze iz radnog odnosa. Njegova alkoholiziranost na radnom mjestu je predstavljala opasnost za nastanak štete za njega i za poslodavca, kao i opasnost za ugrožavanjem materijalnih dobara i poremećaja u procesu rada.

Ustanova je imala namjeru zbog skrivljenog ponašanja radnika, konzumiranja alkohola prije dolaska na posao i za vrijeme radnog vremena otkazati ugovor o radu radniku. Radničkom vijeću ustanove su dostavljeni svi podaci o namjeravanoj odluci. Radničko vijeće ustanove s navedenim nije bilo suglasno. Radniku je izrečeno pisano upozorenje te mu je istim ustanova skrenula pozornost na dobrovoljno pristupanje na liječenje od alkoholizma. Radnik je zaprimio pisano upozorenje i obavio razgovor s predsjednikom radničkog vijeća i s voditeljicom pravnih, kadrovskih i općih poslova gdje je izriječom rekao da više neće konzumirati alkohol.

Nakon pola godine, prilikom redovitog obilaska radnika koji su radili na pripremi ogrijeva za ugostiteljske objekte, neposredni rukovoditelj je zatekao radnika u vidno alkoholiziranom stanju. Neposredni rukovoditelj mu je zabranio daljnji rad i udaljio ga je s radnog mjesta. Navedeni radnik je zajedno s još dvojicom radnika bio raspoređen da obavlja radne zadatke, međutim isti ne samo da je konzumirao alkohol na radnom mjestu već je i drugu dvojicu ometao u radu. Poslodavac je zaprimio izvješće voditelja Odjela infrastrukture i hortikulture. Ustanova je nakon zaprimanja izvješća uputila radniku poziv na davanje pisane obrane.

Poslodavac je zaprimio očitovanje radnika, u kojemu navodi da je na radnom mjestu bio u manjoj mjeri alkoholiziran i da ima povišen krvni tlak zbog čega se osjećaj alkoholiziranosti povećao kod njegovog nadređenog. Radnik je naveo da je sklon alkoholu i da je svjestan svojih propusta. Radnik je nedvojbeno priznao da konzumira alkohol na radnom mjestu unatoč dobivenim pisanim upozorenjima i s namjerom poslodavca da mu otkáže ugovor o radu. Poslodavac je uvažavajući mišljenje radničkog vijeća i ekonomsku situaciju radnika odlučio dati drugu priliku radniku. Međutim, radnik je nastavio konzumirati alkohol na radnom mjestu te poslodavac nije prihvatio radnikovu pisanu obranu jer je u suprotnosti sa njegovim ponašanjem.

Alkoholiziranost radnika na radnom mjestu je utvrđena više puta: alkometrom, neposrednim opažanjem i priznanjem radnika. Ovakvim kontinuiranim i drskim kršenjem obveza iz radnog

odnosa takve težine je opravdano redovito otkazati ugovor o radu. Prije donošenja odluke poslodavac je poštivao obvezu savjetovanja s radničkim vijećem Javne ustanove Nacionalni park Plitvička jezera. Radničkom vijeću su dostavljeni svi podaci o namjeravanoj odluci i pisana obrana radnika. Radničko vijeće je na redovitoj sjednici usmeno izvijestilo voditeljicu Odjela pravnih, kadrovskih i općih poslova da neće dostaviti pisano očitovanje na namjeravanu odluku o redovitom otkazu ugovora o radu radniku. J.U.N.P. Plitvička jezera je postupila opravdano u skladu sa zakonom.

Umjereni broj sadržajnih konflikata je poželjan jer dovodi do novih ideja i pristupa. Ustanova je uspješno riješila jedan strukturalni konflikt. Konflikt je nastao zbog ne adekvatnog parkirnog mjesta. Navedeni parking je namijenjen isključivo za radnike ustanove. Tijekom sezone radnici bi često ostajali bez slobodnog parkirnog mjesta, jer je bio nezaštićen adekvatnom rampom. Zaposlenici bi se osjećali nezadovoljno, dolazilo bi do verbalnih konflikata i gubili bi vrijeme na traženje slobodnog parkirnog mjesta. Može se zaključiti da je uzrok organizacijski. Zaposlenici bi se često savjetovali i žalili nadređenima koji su došli do rješenja. Postavljanjem adekvatne rampe se riješio konflikt i spriječilo daljnje nastajanje konflikta između zaposlenika i drugih ljudi zbog parkirnog mjesta.

Tijekom sezone u parku bude više od dvanaest tisuća ljudi dnevno. Duža čekanja na ulaznice, panoramski brod i vlak dovode i do mogućih konflikata. Park još nema adekvatnog rješenja jer se povećava broj gostiju i nada se razumijevanju i prilagođavanju situaciji od strane gostiju. Jedan od poznatijih primjera konflikta u podružnici ugostiteljstva je plitvički hamburger. Između dvije šnite bijelog kruha našla se omanja pljeskavica, list salate i kriška rajčice. Posjetitelj je javno postavio sliku hamburgera i napisao da mu taj detalj nije ostavio ni grama gorčine. Samo koji gram komedije. Postavljena slika je izazvala burne reakcije na društvenim mrežama. Interna kontrola parka je istražila i utvrdila da je gostu bilo objašnjeno da nisu imali pecivo i gost je rekao da mu posluže sa dvije šnite kruha. Odgovor na nastali ugostiteljski konflikt je bio nova ugostiteljska ponuda. Uz klasične hamburgere u prodaji su: plitvički i lički hamburger. Oba su hamburgera bogatija za slaninu, uz pljeskavicu, luk, zelenu salatu, kisele krastavce i svježju rajčicu. Nova ugostiteljska ponuda je privukla posjetitelje, iz čega se može zaključiti da je ustanova donijela dobru odluku.



Sljedeći primjer konflikta je između dvoje radnih kolega. Radne kolege su bile dugogodišnji suradnici na isto radnom mjestu. Konstantna neslaganja, jake emocije i međusobno zasićenje su doprinijeli stvaranju otvorenog konflikta. Treća strana, u ovom slučaju je nadređeni voditelj koji je imao ključnu ulogu u rješavanju konflikta. Zajedničkom analizom i uz pomoć nadređenog voditelja došlo je do sučeljavanja sa činjenicama i ponašanjem sukobljenih strana. Obje strane su iznijele svoja mišljenja i nadređeni je došao do zaključka da je najbolje spriječiti njihovu daljnju interakciju. Nadređeni je riješio konflikt premještajem jedne osobe u drugi objekt, što se pokazalo kao dobro rješenje.

## **5. ANKETNO ISTRAŽIVANJE O KONFLIKTIMA I NAČINIMA NJIHOVA RJEŠAVANJA U ORGANIZACIJAMA**

Anketa je napravljena uz pomoć Google obrazaca jer je ekonomično i u relativno kratkom razdoblju se može prikupiti traženi podaci. Anketa se sastoji od četiri zatvorena pitanja i jednog otvorenog pitanja. Izrađen je elektronski anketni upitnik koji se mogao ispuniti u razdoblju od 07.02.2016. do 25.02.2016 godine. Uvjet da bi se popunio napravljeni elektronski upitnik je pristup internetu i otvoren gmail. Anketni upitnik je anoniman i prosljeđen je elektronskom poštom. Podatci su prikupljeni iskazivanjem: mišljenja, uvjerenja, stavova i iskustava četrdeset i dvije osobe različite životne dobi koje su u radnom odnosu ili su bile u radnom odnosu u različitim organizacijama. Anketa se sastoji od dva dijela. Prvi dio se odnosi na četiri zatvorena pitanja i drugi dio se odnosi na jedno otvoreno pitanje. Konstruirano je pet jednostavnih pitanja, na temelju kojih se došlo do kvantitativnih i kvalitativnih podataka.

### **5.1. Ciljevi istraživanja**

Cilj ankete je dobivanje najboljih i najtočnijih odgovora. Glavni ciljevi istraživanja su utvrđivanje:

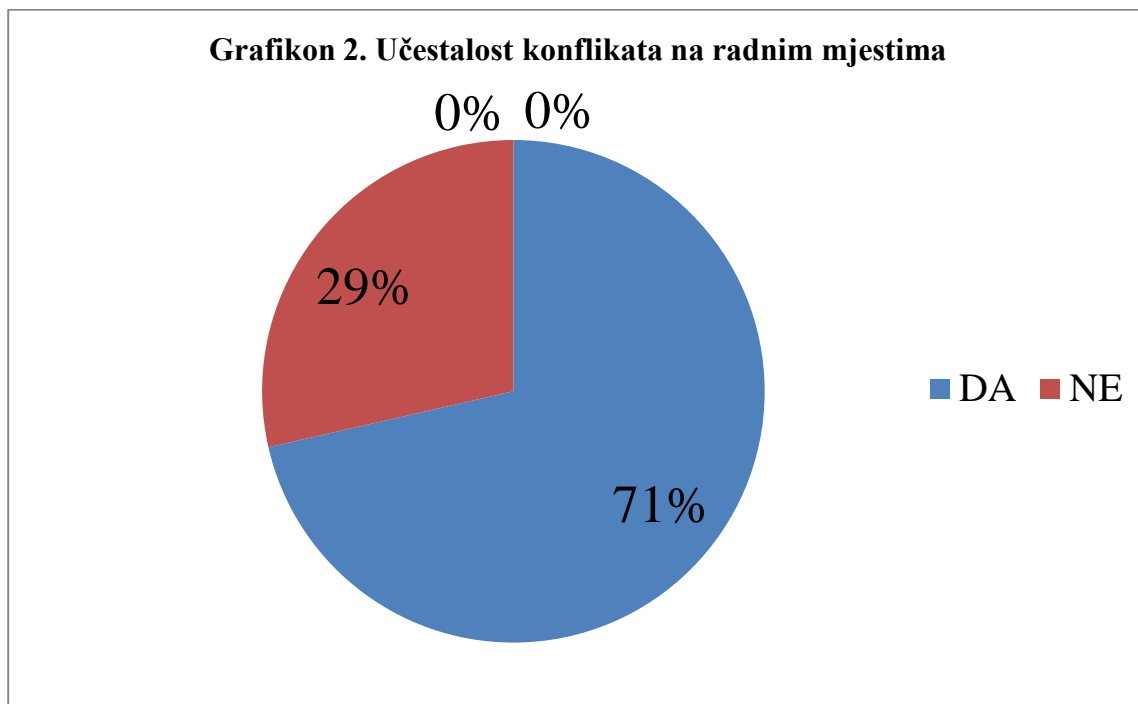
1. učestalosti konflikata na radnim mjestima,
2. uzroke konflikata,
3. gledišta na konflikte,
4. najbolje načine rješavanja i
5. osobnog iskustva sa konfliktima i načinom na koji su riješeni na radnom mjestu.

Učestalost konflikata na radnim mjestima utvrđena je na temelju potvrdnog odgovora da su imali konflikt ili negativnog odgovora da ga nisu imali. Uzroci konflikata mogu biti: organizacijski, osobni ili komunikacijski. Najčešći odgovor pokazuje najučestaliji uzrok konflikta na radnim mjestima prema mišljenju ispitanika. Gledište na konflikt se utvrdilo na temelju odgovora ispitanika koji su mogli biti da konflikti nisu uvijek negativni i mogu dovesti do novih ideja i pristupa ili da je njihovo gledište na njih negativno. Odgovor na najbolje načine rješavanja konflikata je mogao biti: pomirljivost ili prilagođavanje, suradnja i

rješavanje problema, izbjegavanje, nadmetanje i autoritativno naređivanje ili kompromis. Osobno iskustvo sa konfliktom i načinom na koji je riješeno je dobiveno otvorenim pitanjem. Ispitanici su na temelju iskustava napisali na koji je način riješen konflikt u kojemu su sudjelovali.

## 5.2. Rezultati istraživanja

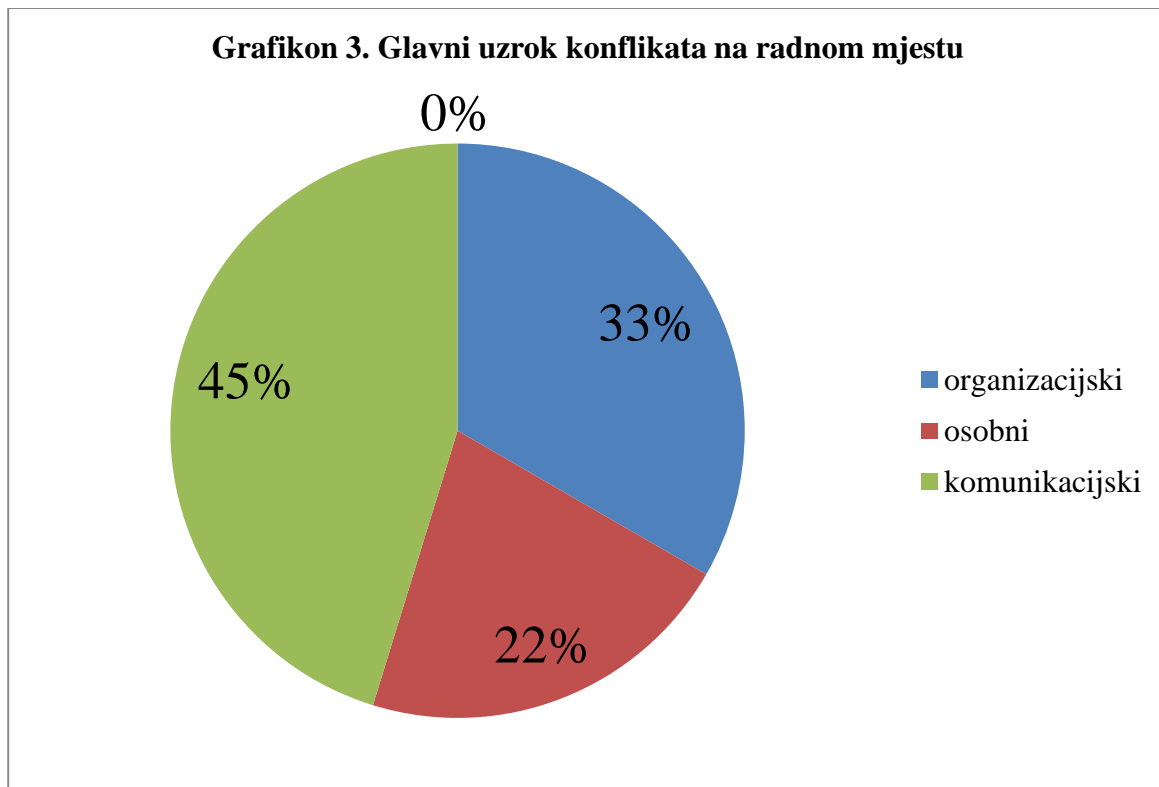
Rezultati istraživanja su prikazani osnovnom statističkom metodom. Uzorkom od četrdeset i dvije osobe su dobiveni odgovori koju su prikazani grafikonima. Grafikon 2. Prikazuje učestalost konflikata na radnim mjestima.



Izvor: istraživanje autora

Grafikon prikazuje učestalost konflikata na radnim mjestima. Plava boja na grafikonu prikazuje postotak odgovora ispitanika koji su odgovorili pozitivno, odnosno da su imali konflikt na radnom mjestu. Crvena boja na grafikonu prikazuje postotak odgovora ispitanika koji su odgovorili negativno, odnosno da nisu imali konflikt na radnom mjestu. Rezultat istraživanja pokazuje da je 71% ispitanika imalo konflikt na radnom mjestu, a 29% ispitanika nije imalo konflikt na radnom mjestu. Zaključak je da su konflikti učestali na radnim mjestima.

Grafikon 3. prikazuje glavni uzrok konflikata na radnim mjestima. Uzrok konflikata na radnim mjestima može biti: organizacijski, osobni ili komunikacijski.

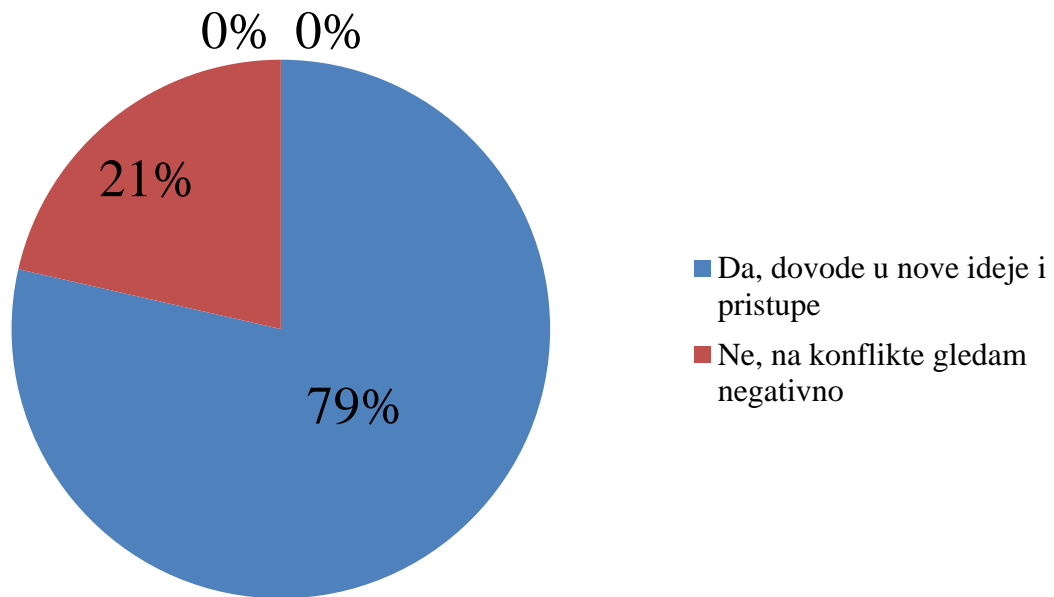


Izvor: istraživanje autora

Grafikon prikazuje uzroke konflikata na radnim mjestima. Plava boja prikazuje organizacijske konflikte. Crvena boja prikazuje osobne konflikte, a zelena boja komunikacijske konflikte. Rezultat istraživanja pokazuje da je najčešći odgovor ispitanika komunikacijski uzrok 45%, a zatim organizacijski uzrok 33% i 22% osobni uzrok. Većina konflikata proizlazi iz premalo ili previše komunikacije.

Grafikon 4. prikazuje gledište ispitanika na konflikt. Gledište može biti tradicionalno koje smatra konflikt krajnje negativnim i nepoželjnim ili moderno gledište koje smatra da konflikt može dovesti do novih ideja i pristupa.

**Grafikon 4. Konflikti nisu uvijek negativni i mogu doprinijeti djelotvornosti poduzeća**

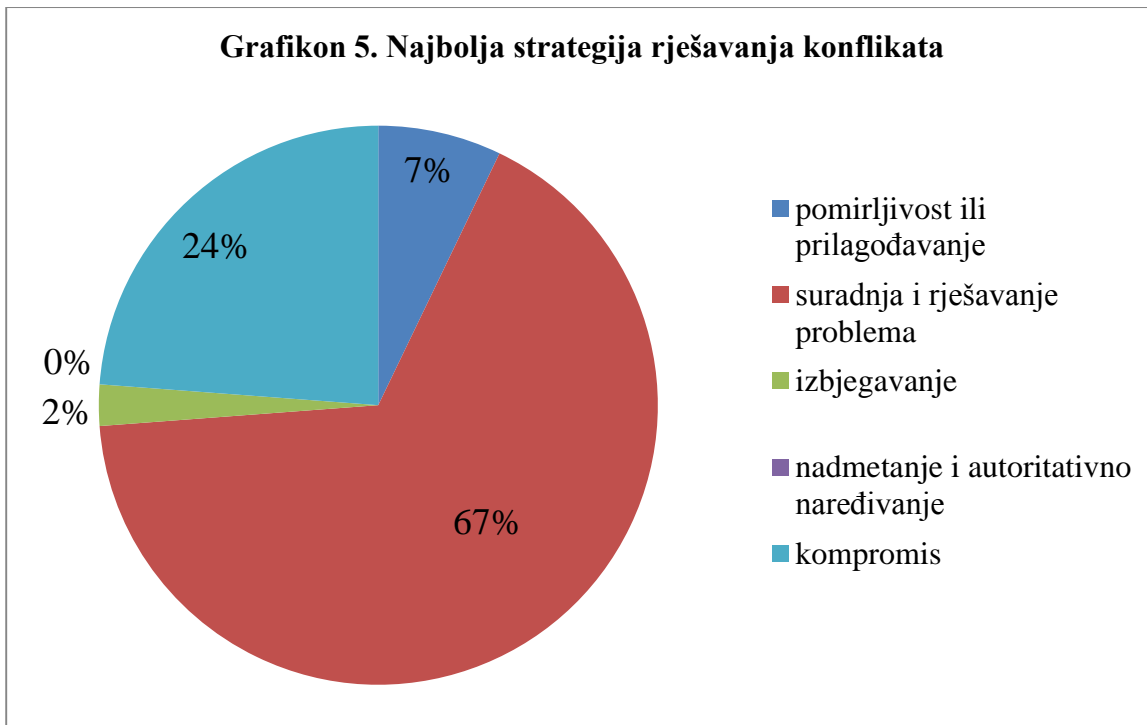


Izvor: istraživanje autora

Rezultati istraživanja prikazuju postotak odgovora ispitanika. Plava boja prikazuje odgovore ispitanika koji se slažu sa tvrdnjom da konflikti nisu uvijek negativni i mogu doprinijeti djelotvornosti poduzeća. Crvena boja prikazuje postotak odgovora ispitanika koji gledaju na konflikte negativno. Rezultat istraživanja prikazuje da 79% ispitanika smatra da konflikti nisu uvijek negativni i da dovode u nove ideje i pristupe, a 21% ispitanika gleda negativno. Zaključak istraživanja je da prevladava moderno i postmoderno gledište teorije organizacije koje gleda se na konflikt kao normalnu i neizbježnu pojavu koja može dovesti do novih ideja i pristupa.

Grafikon 5. Najbolja strategija rješavanja konflikata prikazuje koji je najučestaliji odgovor ispitanika. Najbolja strategija rješavanja konflikata može biti: pomirljivost ili prilagođavanje, suradnja i rješavanje problema, izbjegavanje, nadmetanje i autoritativno naređivanje ili kompromis.

**Grafikon 5. Najbolja strategija rješavanja konflikata**



Izvor: istraživanje autora

Grafikon prikazuje rezultate odgovora ispitanika na pitanje o najboljoj strategiji rješavanja konflikata. Tamno plava boja pokazuje strategiju pomirljivost ili prilagođavanje. Crvena boja prikazuje strategiju suradnja i rješavanje problema. Zelena boja prikazuje strategiju izbjegavanje. Ljubičasta boja prikazuje strategiju nadmetanje i autoritativno naređivanje i svijetlo plava prikazuje strategiju kompromis. Rezultat istraživanja anketom pokazuje da 67% ispitanika smatraju da je suradnja i rješavanje problema najbolja strategija rješavanja konflikata, a nijedan ispitanik nije odabrao nadmetanje i autoritativno naređivanje kao najbolju strategiju rješavanja konflikata. Teoretska spoznaja da je suradnja najdjelotvorniji način upravljanja konfliktom je potkrijepljena stavovima ispitanika. Kompromis je drugi najučestaliji odgovor, 24% ispitanika ga smatra najboljom strategijom rješavanja konflikata. Pomirljivost ili prilagođavanje 7% ispitanika smatra najboljom strategijom rješavanja konflikata, a 2% ispitanika smatra izbjegavanje najboljom strategijom rješavanja konflikata. Rezultati odgovora na prvi dio anketnog istraživanja su prethodno prikazani grafikonima i objašnjeni, a drugi dio ankete se odnosi na otvoreno pitanje o načinu na koji je riješen konflikt na radnom mjestu u kojemu su oni sudjelovali ili netko od njihovih suradnika.

**Tablica 5. Devetnaest odgovora ispitanika kako su riješili konflikt na radnom mjestu**

<b>Redni broj</b>	<b>Odgovori anketiranih ispitanika o načinu na koji su riješili konflikt na radnom mjestu</b>
1.	Razgovorom i suradnjom.
2.	Pregovaranjem.
3.	Dogovorom, iznošenjem prijedloga i donošenjem najbolje odluke za poduzeće.
4.	Zajedničkom suradnjom u pronalasku rješenja.
5.	Međusobnim kompromisom.
6.	Pomirenjem koje dođe sa vremenom.
7.	Promjenom radnog mjesta.
8.	Lakša verbalna neslaganja proizašla iz svakodnevnih, nagomilanih nesporazuma u radu, konflikti su riješeni razgovorom s nadređenim, ali ukoliko netko od sudionika smatra da mu je bitno povrijeđeno pravo, osjeća se ugroženim iz bilo kojeg razloga, tada se poštuje procedura postavljena na razini organizacije i ta osoba se obraća povjereniku imenovanom za takve situacije koji utvrđuje činjenično stanje i predlaže način rješavanja konflikta.
9.	Postupajući u skladu sa zakonom odnosno propisima sukladnim konfliktnoj situaciji.
10.	Konflikti se rješavaju tako da se poslušaju nadređeni.
11.	Uvijek se pokušava riješiti kompromisom.
12.	Uključivanjem nadređenih.
13.	Prilagodбом i nastojanjem odvajanja posla od srca.
14.	Suradnjom i traženjem najboljeg rješenja.
15.	Preuzimanjem dijela krivnje i isprikom iako nije bilo obostrano i sa vremenom prestane inat i ljutnja.
16.	Otvorenim razgovorom i iznošenjem stavova i kolega se počeo ponašati u skladu sa svojim zaposleničkim statusom.
17.	Nakon dugih pregovora.
18.	Prijateljskim pristupom, kavom.
19.	Konflikt je riješen razgovorom o problemu i traženjem rješenja kako se ne bi ponovio.

Izvor: istraživanje autora

Tablica prikazuje devetnaest odgovora ispitanika na otvoreno pitanje o načinu na koji su riješeni konflikti na radnim mjestima. Postoje mnogi načini rješavanja konflikata, ali su najučestaliji: suradnja, razgovor, kompromis, uključivanje nadređenog, pregovaranje, zajedničko traženje rješenja, postupanje u skladu sa zakonom i propisima, dogovor i pomirenje. Načini rješavanja konflikata se mogu podijeliti na: djelotvornije i manje djelotvorne ili nedjelotvorne. Djelotvorni načini su uspješniji i sprečavaju nastanak istih u budućnosti za razliku od nedjelotvornih. Razgovor i zajednička suradnja u pronalaženju rješenja je primjer uspješnijeg načina rješavanja konflikata. Pomirenje ili potiskivanje je primjer nedjelotvornog i neuspješnog načina jer ne dovodi do rješenja problema već može prerasti u teži konflikt u budućnosti.

Rezultati istraživanja elektronskom anketom pokazuju da su konflikti normalna prirodna pojava i da se većina ljudi susrela s konfliktima na radnim mjestima. Komunikacija koja je neadekvatna, nedostatna ili je previše ima je najčešći uzrok nastanka konfliktnih situacija. Gledišta na konflikte nisu uvijek negativna, već se smatra da mogu doprinijeti nastanku novih ideja i pristupa koji će povećati djelotvornost poduzeća. Ispitanici su odgovorom da je suradnja i rješavanje problema najbolja strategija potvrdili teoretska stajališta rada koja navode da suradnja dovodi do rješavanja problema i nastanka istih. Ispitanici su odgovorom na zadnje pitanje napisali načine kako se riješio konflikt u kojemu su oni sudjelovali ili netko iz njihove radne okoline i pokazali djelotvorne ili nedjelotvorne strategije rješavanja radnih konflikata.



## 6. ZAKLJUČAK

Konflikt je neizbježan u organizacijama kao što je Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera koja zapošljava oko 700 stalnih radnika i oko 400 sezonskih radnika. Konflikt se može definirati kao sukob interesa, ciljeva i vrijednosti između sukobljenih strana. Anketnim istraživanjem se utvrdilo da je 71% ispitanika imalo konflikt na radnom mjestu, što je pokazatelj da su konflikti normalna pojava u radnim okruženjima.

Svijest o konfliktu i njegovim mogućim posljedicama potiče proces rješavanja konflikta. Ignoriranje konflikata ometa poslovanje i međuljudske odnose između zaposlenika. Većina konflikata je dobra prilika za postizanje boljih poslovnih rezultata i pomaka u razmišljanju i ponašanju.

Konfliktne situacije se trebaju rješavati. Cilj nije održavanje radnih odnosa bez neslaganja, već traženje najboljih načina rješavanja konfliktnih situacija. U radu su objašnjeni načini rješavanja konflikata, od kojih su neki uspješniji, ali svaki od načina je najbolji ovisno o situaciji i sukobljenim stranama.

Podaci anketnog istraživanja su pokazali da aktivan pristup kroz suradnju i rješavanje problema 67% ispitanika smatra najboljim načinom rješavanja konfliktnih situacija. Kompromis kao najbolju strategiju rješavanja konflikata smatra 24% ispitanika, a 7% ispitanika pomirljivost ili prilagođavanje. Izbjegavanje navodi 2% ispitanika najboljim načinom rješavanja konflikata, a niti jedan ispitanik ne navodi nadmetanje i autoritativno naređivanje. Nadmetanje ili autoritativno naređivanje je brzo rješenje, ali stvara negodovanje i otpor što može pospješiti nastanak novih konflikata.

Ključne uloge u rješavanju konflikata imaju menadžeri svih nivoa. Konflikti se trebaju rješavati na nižim razinama menadžmenta, osim u težim situacijama kao na primjer povrede obveza iz ugovora o radu koje rješava top menadžment. Nažalost, nije moguće uvijek naći zadovoljavajuće rješenje za obje sukobljene strane.

Prilikom rješavanja konflikata važno se pridržavati spomenutih načina rješavanja konflikata. Reakcija sukobljenih strana i upravljanje ili ne upravljanje menadžera ili rukovoditelja okrenut će situaciju u pozitivnom ili negativnom smjeru. Primarni zadatak menadžera je da

budu svjesni konflikata u svojoj radnoj okolini. Komunikacija koja je prekinuta ili je na niskoj razini je rukovoditeljima jasan signal da postoji konflikt, što je potkrijepljeno anketnim ispitivanjem u kojemu 45% ispitanika smatra da je nekvalitetna komunikacija glavni uzrok konflikata na radnim mjestima. Umijeće dobrog komuniciranja je bitno za međusobno razumijevanje zaposlenika.

Najčešćim uzrokom konflikata 33% ispitanika smatra organizacijskim uzrokom, a to je strukturalna ili sadržajna vrsta konflikata na koju se treba gledati kao priliku i stvaranje novih ideja koje će povećati radnu uspješnost. Na primjer zastarjela i spora tehnologija se može zamijeniti i spriječiti buduće konflikte.

Osobnim uzrokom konflikta smatra 33% ispitanika. Osobne konflikte je teško riješiti i njih treba svesti na najmanju moguću razinu. Oni se najčešće rješavaju sprečavanjem međusobne interakcije između sukobljenih strana i to na način da se jedna osoba premjesti na drugi odjel. Konflikti kojima se upravlja najbolji su poticaj promjenama, rastu poduzeća i stvaranju pozitivnih ishoda. Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera dobro upravlja konfliktima u skladu sa naravi konflikta. Konflikti kojima se ugrožavaju prava ili obveze iz ugovora rješavaju su u skladu sa zakonom. Ključnu ulogu u upravljanju konfliktima imaju neposredni rukovoditelji koji se trebaju konstantno usavršavati kako bi pronalazili najbolja rješenja za rješavanje konfliktnih situacija.

Konflikti u organizacijama se ne smiju zanemarivati jer neriješeni konflikti najčešće dovode do puno većih posljedica. Važna je prijevremena intervencija kako bi se na vrijeme uklonili uzroci konflikata. Rješavanje konflikata nije jednostavno i svaka je situacija drugačija. Rješavanje konflikata je ponekad dugotrajan proces. Bitno je iskoristiti svaku konfliktnu situaciju za učenje i pronalaženje zajedničkih rješenja. Konflikti su ponekad neizbježni, ali je važno da budu konstruktivni, prilika za rast i razvoj organizacije.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002.,
2. Robinson, S. P.; Judge, T. A.: Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.,
3. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.,
4. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M.: Organizacija, Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004.,

### Web stranice:

1. Božac, M; Angeleski I.: Menadžment konflikata, <http://hrcak.srce.hr> (03.02.2016)
2. Indeks, <http://www.pregovaranje.com/> (04.02.2016)
3. Konflikt i pregovaranje, [www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr) (30.01.2016)
4. Limun, [www.limun.hr](http://www.limun.hr) (29.01.2016)
5. Moj posao, [www.posao.hr](http://www.posao.hr) (29.01.2016)
6. Nacionalni park Plitvička jezera, <http://www.np-plitvicka-jezera.hr> (01.02.2016)
7. Poduzetnički portal, [www.poduzetnistvo.org](http://www.poduzetnistvo.org) (01.02.2016)
8. Sudski registar, <https://sudreg.pravosudje.hr/>(01.02.2016)
9. Tomašević L., Marija.: Pregovaranje, <http://hrcak.srce.hr> (01.02.2016).

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS TABLICA

Tablica 1. Različiti pristupi i gledišta na konflikt.....	7
Tablica 2. Vrste konflikata.....	13
Tablica 3. Različite situacije između razine sukoba i razine uspješnosti.....	21
Tablica 4. Izbor najbolje strategije ovisno o situaciji.....	26
Tablica 5. Devetnaest odgovora ispitanika kako su riješili konflikt na radnom mjestu.....	50

### POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Odnos između razine sukoba i razine uspješnosti.....	20
Grafikon 2. Učestalost konflikata na radnim mjestima.....	46
Grafikon 3. Glavni uzrok konflikata na radnom mjestu.....	47
Grafikon 4. Konflikti nisu uvijek negativni i mogu doprinijeti djelotvornosti poduzeća...	48
Grafikon 5. Najbolja strategija rješavanja konflikata.....	49

### POPIS SHEMA

Shema 1. Uzroci konflikata.....	9
Shema 2. Faze u sukobu.....	17
Shema 3. Posljedice konflikata.....	19
Shema 4. Pet stilova rješavanja konflikata.....	23
Shema 5. Faze strategije suradnje.....	25
Shema 6. Zona mogućih pregovora.....	28
Shema 7. Proces pregovaranja.....	29
Shema 8. Proces upravljanja konfliktima.....	31
Shema 9. Organizacijska struktura Javne ustanove Nacionalni park Plitvička jezera.....	40