Utjecaj konflikta na interpersonalnu komunikaciju u poslovanju

Sabolčec, Magdalena

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:167794

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

DIPLOMSKI RAD br.

100/OJ/2018

UTJECAJ KONFLIKTA NA INTERPERSONALNU KOMUNIKACIJU U POSLOVANJU

Magdalena Sabolčec

Varaždin, ožujak 2019.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima

DIPLOMSKI RAD br.

100/OJ/2018

UTJECAJ KONFLIKTA NA INTERPERSONALNU KOMUNIKACIJU U POSLOVANJU

Student: Mentor:

Magdalena Sabolčec, 0420/336D prof.dr.sc.Ljubica Bakić-Tomić

Varaždin, ožujak 2019.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija Odnosi s javnostima

IME I PREZIME STUDENTA	Magdalena Sabolčec	MATIČNI BROJ	0420/336D
NASLOV RADA	Utjecaj konflikta na interpersonalnu komunikaciju u poslovanju		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The impact of conflict on interpersonal communication in business		
KOLEGIJ	Persuazija i interpersonalna komunikacija		
MENTOR	prof.dr.sc. Ljubica Bakić-Tomić		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof.dr.sc. Jadranka Lasić Lazić - predsjednica povjerenstva		
	2. prof.dr.sc. Majda Tafra Vlahović, član		
	3. prof.dr.sc. Ljubica Bakić-Tomić, mentorica		
	4. doc.dr.sc. Damira Đukec, rezervni član		

Zadatak diplomskog rada

BROJ 100/OJ/2018

OPIS

Konflikt je znak kvalitetnog razgovora, njime stvaramo vlastita mišljenja, stavove i ocjene. U diplomskom radu planira se obraditi teorija konflikta, vrste konflikta, uzroci koji dovode do nastanka konflikta u organizacijama te strategije ili metode za rješavanje konflikta. Prikazat će se kako upravljati konfliktom koji je već nastao kako posljedice po međuljudske odnose ne bi bile negativne. Namjera je u radu prikazati i internu komunikaciju u organizaciji s naglaskom na konfliktne situacije.
Planirano je provest istraživanje putem anketnog listića. Cilj istraživanja je prikazati utjecaj konflikta na interpersonalnu komunikaciju u organizaciji, istražiti kojom metodom rješavanja konflikta se zaposlenici koriste te kakvi su njihovi stavovi o konfliktu općenito.

U radu će biti:
- objašnjen pojam konflikta, vrste konflikta te uzroci i načini rješavanja konflikta
- prikazan pojam komunikacije u organizaciji
- provest će se istraživanje i analiza odgovora ispitanika zaposlenih u organizacijama na temu utjecaja konflikta na interpersonalnu komunikaciju

U VARAŽDINU, DANA 27. 11. 2018.

REPUBLIKA HRVATSKA 4 KOPRIVNICA SVEUČILIŠTE SJEVER

POTPIS MENTORA

DIR 01 OJ

Sažetak

U diplomskom radu autorica je prikazala utjecaj konflikta na interpersonalnu komunikaciju u poslovanju. Konflikt je znak kvalitetnog razgovora, stvarnog međusobnog slušanja i razmišljanja, njime stvaramo vlastita mišljenja, stavove i ocjene. Konflikti se mogu pojaviti između generacija, u obitelji, zbog različitih interesa ili u poslovanju. Neki se konflikti lako rješavaju dok drugi dovode do narušavanja odnosa među sudionicima konflikta. U diplomskom radu su opisane vrste konflikta i uzroci nastajanja konflikta. Autorica je obradila tehnike rješavanja konflikta koje se dijele na direktne i indirektne. Odabirom tehnike rješavanja konflikta postižu se određeni ishodi rješavanja konflikta. Oni mogu biti: gubitak – gubitak, dobitak – gubitak ili dobitak – dobitak.

Od kad postoji čovjek postoji i komunikacija. Ljudi komuniciraju iz različitih razloga bilo radi zabave, uvjeravanja ili primitka određenih informacija. Komunikacija je prenošenje željenih poruka verbalnim ili neverbalnim putem. Uključuje najmanje dvije osobe koje utječu jedna na drugu u nekoj mjeri. Autorica rada dala je prikaz komunikacijskog procesa, tj. kako poruka putuje od pošiljatelja prema primatelju. U organizacijama postoje dvije vrste organizacijske strukture. To su formalna i neformalna. Autorica je prikazala podjelu poslovne komunikacije koju čine interna i eksterna komunikacija. Interna komunikacija označava komunikaciju unutar organizacije dok eksterna označava komunikaciju sa klijentima, odnosno poslovnim partnerima. U radu su navedeni oblici poslovne komunikacije koji se dijele na verbalnu i neverbalnu komunikaciju.

Provedeno je istraživanje na temu „Utjecaj konflikta na interpersonalnu komunikaciju u poslovanju“, na uzorku od 101 ispitanika. Upitnik je poslan putem društvene mreže Facebook, a istraživanje se provodio u veljači i ožujku 2019. godine. Upitnik je sastavljen od 21 pitanja. Grafički su prikazani rezultati upitnika. Analiza rezultata istraživanja dovodi do zaključka da se osobe rijetko susreću s konfliktom u poslovanju i misle da konflikti loše utječu na međuljudske odnose. Kao najčešću metodu rješavanja konflikta ispitanici koriste suradnju.

Ključne riječi: interpersonalna komunikacija, poslovna komunikacija, konflikt, vrste konflikta, načini rješavanja konflikta, istraživanje

Sumarry

In the graduate thesis the author showed the imact of conflict on interpersonal communication in business. Conflict is a sign of a high-quality conversation, true mutual understanding and reasoning, and it helps us in forming our beliefs, attitudes and evaluations. Conflicts can arise between generations, within families, due to differences in interests and ways of conducting business. Graduate thesis describes the types of conflicts and causes of conflicts. The author dealt with conflict resolution techniques that are divided into direct and indirect. Selecting a conflict resolution method leads to certain outcomes regarding conflict resolution. Those can be: loss-loss, win-loss or win-win.

Communication is present since the dawn of humanity. People communicate for various reasons, either for fun, to convey their ideas or to receive certain information. Communication is a verbal or non-verbal transfer of intended messages. It involves at least two persons who affect each other to a certain extent. The author gave an overview of the communication process, how the message travels from the sender to the recipient. Organizations have two types of organizational structure. These are formal and informal. The author has presented the division of business communication that consists of internal and external communication. Internal communication means communication within the organization while external means communicating with clients or business partners. The graduate thesis describes the forms of business communication that are divided into verbal and nonverbal communication.

Research on the "The impact of conflict on interpersonal communication in business" was conducted on a sample of 101 respondents. The questionnaire was sent via social network Facebook, and it was conducted in february and march 2019 year. It has 21 questions. The results of the questionnaire are shown graphically. Analysis of the results of research leads to the conclusion that people rarely encounter a business conflict and think that conflicts are badly affecting interpersonal relationships. As the most common method of conflict resolution, respondents use co-operation.

Keywords: interpersonal communication, business communication, conflict, types of conflict, conflict resolution method, research

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. KONFLIKTI 3
2.1.Vrste konflikta 5
2.2. Uzroci konflikta 7
2.3. Rješavanje konflikta 11
2.3.1. Indirektne tehnike 11
2.3.2. Direktne tehnike 12
3. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI 15
3.1. Interpersonalna komunikacija 15
3.2. Organizacijska struktura 16
3.2.1. Tipovi organizacijskih struktura 19
3.3. Modeli i oblici komunikacije 21
3.3.1. Modeli komunikacije 22
3.3.2. Oblici poslovne komunikacije 25
4. METODA I INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA 27
4.1. Predmet istraživanja 27
4.2. Cilj istraživanja 27
4.3. Hipoteze istraživanja 27
4.4. Metodologija istraživanja 27
4.5. Uzorak 28
4.6. Vremenski period provođenja istraživanja 28
5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 29
5.1. Diskusija rezultata 41
6. ZAKLJUČAK 48
7. LITERATURA 50
8. PRILOZI 51
8.1. Popis slika 51
8.2. Popis grafikona 51
8.3. Anketni listić 52

1. UVOD

Gotovo se svakodnevno susrećemo s konfliktnim situacijama kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu. Konflikti se mogu pojaviti između generacija, u obitelji, zbog različitih interesa ili u poslovanju. Neke konflikte lako rješavamo dok neki mogu dovesti do narušavanja odnosa među sudionicima konflikta. Negativne posljedice konflikta koje mogu nastati u poslovnim organizacijama su loše poslovanje, pad efikasnosti rada zaposlenika zbog poremećenih međuljudskih odnosa i sl. Konflikte u poslovnim organizacijama moguće je teže rješavati zbog različitih položaja te različitih stavova i mišljenja među zaposlenicima. Danas se na konfliktne situacije gleda kao na neizbježnu, potpuno normalnu, prihvatljivu situaciju. Konflikti mogu dovesti do pronalaska boljeg načina rješavanja određenog problema, poboljšati kvalitetu donesenih odluka, poticati kreativnost i inovaciju. Vrste konflikta su sadržajni (uključuju neslaganja o ciljevima koje treba ostvariti ili načinu postizanja tih ciljeva) i osobni (nastaju kad se dvoje ljudi ne podnosi). Tehnike rješavanja konflikta su indirektne (koriste se prije direktnog rješavanja konflikta) i direktne (izbjegavanje, popuštanje, nametanje, kompromis i suradnja). Odabirom tehnike rješavanja konflikta postižu se određeni ishodi rješavanja konflikta. Oni mogu biti: gubitak – gubitak, dobitak – gubitak ili dobitak – dobitak.

Ljudi komuniciraju iz različitih razloga bilo radi zabave, uvjeravanja ili primitka određenih informacija. Komunikacija može biti neformalna, među prijateljima, poznanicima ili obitelji, a može biti i poslovna. Ona uključuje najmanje dvije osobe koje utječu jedna na drugu u nekoj mjeri. Komunicirati možemo i bez riječi, samom prisutnošću u određenom odnosu. Komunikacijom se preko određenih kanala prenose željene poruke. Kako bi komunikacija bila uspješna informacija mora biti točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj. Osnovna podjela komunikacije je verbalna i neverbalna. U poslovanju razlikujemo formalnu i neformalnu komunikaciju. Neformalna komunikacija uključuje osobe koje provode zajedničko vrijeme i van poslovnih okvira, dok formalna komunikacija ima točno određenu i propisanu strukturu.

Provedeno je istraživanje na odabranu temu. Podaci su prikupljeni pomoću anketnog upitnika. Upitnik je bio poslan *on-line* putem društvene mreže *Facebook.* U istraživanju je sudjelovao 101 ispitanik. Upitnik se sastojao od 21 pitanja koja su uključivala pitanja sociodemografskog karaktera, pitanja zatvorenog tipa te pitanja vezana uz stavove zaposlenika prema konfliktima i njihovom načinu rješavanja. Na pitanja sociodemografskog karaktera i zatvorenog tipa ispitanici su zaokruživali po jedan odgovor. Pitanja vezana uz stavove prikazana su Likertovom skalom gdje su ispitanici tvrdnjama davali ocjene od 1-5. Istraživanjem se nastojalo doći do podatka o stavovima zaposlenika o konfliktima, o načinu rješavanja konflikta te kako utječu konflikti na interpersonalnu komunikaciju među zaposlenicima.

2. KONFLIKTI

„Konflikti su nužna pratnja različitosti među ljudima, njihove sačuvane individualnosti, identiteta i sposobnosti.“[1]

„Morton Deutsch (Deutsch, 1973) konflikt definira kao sukob nespojivih tendencija i djelovanja u pojedincu, skupini i narodu ili između pojedinca, skupine i naroda unutar konkurentskih ili kooperacijskih situacija.“[2]

Neprisutnost konflikta često je znak nerazvijenog društva koje stagnira, propada. Konflikt je znak kvalitetnog razgovora, stvarnog međusobnog slušanja i razmišljanja, njime stvaramo vlastita mišljenja, stavove i ocjene. Prema tradicionalnom pristupu kojeg opisuje Fred Luthans (Luthans, 1989) konflikt je nešto loše, štetno, neprihvatljivo, dok suvremeni pristup na konflikt gleda kao na nešto neizbježno, korisno, on daje mogućnost za iskazivanjem vlastitih stavova. Pomoću konflikta sprječava se stagnacija, jača znatiželja za otkrivanjem nečeg nepoznatog, novog, drugačijeg, konfliktom upoznajemo samog sebe i učvršćujemo identitet sebe kao pojedinca ili grupe. Konflikt pomaže u uočavanju problema, pronalaženju rješenja te potiče na promjene.[3]

„Pozitivne posljedice konflikta:

- Poboljšava kvalitetu donesenih odluka
- Potiče kreativnost i inovaciju
- Povećava interes i radoznalost u grupi
- Postaje sredstvo za smanjenje napetosti
- Omogućava bolju prilagodbu promjenama

Negativne posljedice konflikta:

- Nezadovoljstvo
- Slabljenje međusobnih veza

[1] Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula. CASH., str.6
[2] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.,str.121
[3] Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula. CASH.

- Smanjenje radne uspješnosti
- Loša komunikacija među članovima
- Borbe među članovima postaju važnije od obavljanja posla“[4]

Brajša (1993) navodi slijedeća pozitivna obilježja konflikta:

- Uočavanje problema
- Pronalaženje rješenja
- Sprečavanje stagnacije
- Poticaj znatiželje
- Samospoznaja
- Uzrokovane promjene
- Individualni i skupni identitet[5]

„George Bach i Herb Goldberg opisuju ulogu konflikta u međuljudskim odnosima. Prema njima, upravo nam konflikti omogućuju postizanje optimalne distance, tj. pomažu nam odgovoriti na pitanje „Koliko se približiti partneru“. Oni su sastavni dio borbe za središnje mjesto u odnosu („Tko je važniji u odnosu?“). Sudjeluju u borbi za prevlast u odnosu („Tko je prvi u odnosu?“). Pojavljuju se u borbi za povjerenje i sigurnost u odnosu („Kako biti siguran u odnosu?“). Važni su u borbi za vlastiti identitet u odnosu („Kako sačuvati sebe u odnosu?“). U vezi s njima pojavljuje se problematika uključivanja trećih u odnos („Koga pozvati u prošireni odnos?“). I na kraju, konflikti nam pomažu u razbijanju romantičnih iluzija u vezi s odnosom s drugima („Je li to onaj partner kojeg smo izabrali?“).“[6]

Elementi konflikta su:

- Prijašnji odnosi partnera

[4] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP, str 11-12
[5] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.
[6] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine., str.122

- Ponašanje u tijeku konflikta
- Glavni problem
- Socijalna sredina
- Promatrači
- Strategija rješavanja
- Posljedice[7]

Glavni sadržaj konflikta najčešće je najmanje važan dio problema. Na konflikte situacije utječu raniji odnosi s osobom, ponašanje obje strane tijekom konflikta, promatrači konfliktne situacije, sredina odvijanja konflikta, posljedice koje konflikt može izazvati te strategija rješavanja.[8]

Prema definiciji za konflikt su potrebne najmanje dvije strane, no ponekad se one nalaze u jednoj osobi. Tako razlikujemo različite razine konflikta:

- konflikti unutar pojedinca – do njih dolazi prilikom kontradiktornih zahtijeva drugih osoba, zahtjeva posla koji se sukobljava s osobnim vrijednostima
- konflikti među pojedincima,
- konflikti među grupama i
- konflikti među organizacijama.[9]

2.1.Vrste konflikta

U svakodnevnim situacijama najčešće se susrećemo s dvije vrste konflikta:

1. Sadržajni konflikti
2. Osobni konflikti

Sadržajni konflikti nazivaju se i strukturalni, a uključuju neslaganja o ciljevima koje treba ostvariti ili načinu postizanja tih ciljeva. Oni su svakodnevni jer je normalno da ljudi imaju različita mišljenja o mnogim stvarima. Osobni ili emocionalni konflikti nastaju kad se dvoje ljudi ne podnosi. Konflikt je odvija oko emocija, a ne oko konkretnog problema. Sukobljenim stranama nije u interesu pronalazak rješenja već

[7] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.
[8] Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula. CASH.
[9] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP.

međusobni poraz. Emocionalni konflikti se s vremenom pojačavaju, osobe namjerno traže problem samo kako bi se mogle svađati. Kod načina rješavanja konflikta važno je prepoznati o kojoj se vrsti konflikta radi.[10]

Brajša P. podijelio je konflikte na slijedeće skupine:[11]

KONFLIKTI	
U nama (intrapersonalni)	Između nas (interpersonalni)
Unutargrupni	Međugrupni
Latentni	Manifestni
Emocionalni	Percepcijski
Konfliktni potencijal	Konfliktno ponašanje
Iracionalni	Racionalni
Destruktivni	Konstruktivni
Ekskalirajući	Neekskalirajući
Lažni	Stvarni
Subjektivni	Objektivni
Neprijateljski	Suprotnički
Konkurentski	Kooperacijski

Intrapersonalni konflikti su konflikti unutar pojedinca, mogu se javiti i unutar određene grupe, zajednice ili organizacije. Interpersonalni konflikti su konflikti između pojedinca, grupa, zajednica. Latentni konflikt je potisnut, slabo prepoznatljiv i prisutan u osjećajnom planu pojedinca. Suprotnost latentnom konfliktu je manifestni koji je lako prepoznatljiv u ponašanju prema drugima. Prethodnici manifestnog konflikta su emocionalni i percepcijski konflikt (uočavanje određenog sadržaja). Za daljnji razvoj manifestnog konflikta važna je strategija tj. postupak rješavanja konflikta. Iracionalni konflikti su neargumentirani dok su racionalni objektivni i dobro argumentirani. Obzirom na ponašanje pojedinca u konfliktu

[10] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP.
[11] Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula. CASH.,str.9

postoje destruktivni i konstruktivni konflikti. U odnosu na stvarnost mogu biti stvarni i lažni, sa stajališta tumačenja konfliktnog događaja mogu biti subjektivni i objektivni. Vrste konflikta obzirom na razvoj su eskalirajući konflikt (on može preći u dugotrajnu svađu) i neeskalirajući (rješenje i dogovor). Prema ponašanju sudionika u konfliktu razlikujemo neprijateljski (sudionici se pretvaraju u neprijatelje) i suprotnički (sudionici postaju prijatelji iako su suprotnog mišljenja). U organizacijama susrećemo konflikte u kontekstu suradnje (kooperacijski) ili konkurencije. [12]

2.2. Uzroci konflikta

Konflikt, da bi nastao, potrebni su mu određeni uvjeti, događaji koji se mogu smatrati njegovim uzrocima. Prije no što konflikt nastane susrećemo se s konfliktnim potencijalom. To je konflikt u nastajanju koji nije još realiziran u ponašanju.

„W.M.Esser razlikuje konfliktni potencijal i konfliktno ponašanje. Konfliktni potencijal čine različita uvjerenja o nečemu ili apriorna uvjerenja o međusobnom ugrožavanju; vrijednosne predodžbe u obliku osobne frustriranosti ili konfliktnih sudova o nečemu; konfliktni stavovi ili emocionalni konflikti; te u programu ponašanja ugrađene sklonosti konfliktima ili agresivnosti.

Konfliktni se potencijal može ugasiti potiskivanjem, zaboravljanjem ili otklanjanjem. On se može zaobići pretvaranjem sadržajnog u odnosni ili odnosnog u sadržajni konflikt te zamjenom sadržaja ili partnera. Konfliktni potencijal može i izravno prijeći u konfliktno ponašanje. Konfliktno ponašanje neutraliziranjem, kompenziranjem ili kumuliranjem povratno djeluje na konfliktni potencijal.“[13]

Uzroke dijelimo na razini organizacije i pojedinca. Današnje organizacije i način rada su ubrzani, podložni stalnim promjenama (promjene zakona, reorganizacija vodstva tvrtke, promjena načina rada, povećana odgovornost) koje mogu biti uzrok konflikta. Također razlike među zaposlenima (dob, spol, obrazovanje) mogu potaknuti nastajanje konflikta. Konflikt može nastati i kad se pojave razlike o načinu ostvarenja misije tvrtke. Nejasna odgovornost i podjela rada vjerojatno će dovesti do

[12] Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula. CASH.
[13] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine., str.129

konflikta kao i različiti ciljevi pojedinih odjela te sustav nagrađivanja i ocjenjivanja zaposlenika.[14]

Sprječavanje konflikta u organizacijama

„Konflikti su češći u centraliziranim, birokratski organizacijama, nego u organizacijama u kojima kontrola nije toliko centralizirana.“[15] Treba jasno definirati ciljeve svakog odjela s ciljevima organizacije, definirati uloge i odgovornosti te misiju i viziju organizacije kako bi se spriječili konflikti. Osobnost i ponašanje rukovoditelja ima veliku važnost u sprečavanju konflikta jer on je taj koji ima najveću moć i utjecaj na zaposlenike. Suradnička atmosfera smanjuje vjerojatnost nastajanja konflikta, tako Rijavec (2002) navodi slijedeće načine suradnje:

- Poticanje sudjelovanja – uključivanje zaposlenih u donošenju odluka
- Slušanje i poticanje ostalih da slušaju – treba naučiti aktivno slušati kako bi se izbjegli nesporazumi u komunikaciji
- Dogovaranje, a ne naređivanje
- Podjela priznanja i nagrada – nagrađivanje zaposlenika koji su ostvarili dobre rezultate
- Poticanje timskog rada – u organizaciji je prevladavati atmosfera suradnje.

Korisno je da se u organizacijama organiziraju treninzi o upravljanju konfliktima, na taj će se način smanjiti pojava konflikta i pomoći zaposlenicima da lakše riješe nastali konflikt.

Uzroci na razini pojedinca su kriva procjena stvarnosti, nerealna tumačenja, iskrivljenje stvarnosti (svaka osoba ima svoju percepciju svijeta i misli da je onda istinita, stoga teško prihvaća da je drugi vide na drugačiji način). Daljnji osobni uzroci konfliktuoznosti su nekontrolirane emocije i nesposobnost vladanja emocionalnom pratnjom vlastitog ponašanja. Emocije koje dovode do konflikta su tjeskoba, strah i napetost. „Netolerantnost prema drukčijem mišljenju, ponašanju i stavovima također doprinosi našoj sklonosti konfliktnom reagiranju. Pomanjkanje

[14] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP.
[15] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP., str.50

humora je važan osobni uzrok konfliktuoznog ponašanja.“[16] „ Ljudi također imaju vrlo različite vrijednosti i životne filozofije koje također mogu biti izvor konflikta.“[17] Ako unaprijed vjerujemo da neka osoba ne može biti u pravu tada ju ni ne slušamo, a još manje razmišljamo o onome što predlaže. Konflikti se produbljuju ako o različitim uvjerenjima, stavovima i navikama ne razgovaramo, ne prihvaćamo ih i ne želimo se prilagoditi.[18] „Uzroci konflikta su češće naše predrasude negoli objektivna razmimoilaženja. Neargumentirane i neprovjerene predrasude postaju glavni argumenti u mnogim našim konfliktima.“[19]

Rijavec (2002) navodi ponašanja koja izazivaju konflikte:

- Neslušanje sugovornika
- Suptilno optuživanje sugovornika – primjer: Ako ste lojalni ovoj firmi ovaj mjesec radite prekovremeno kao što sam vas zamolio.
- Iskazivanje nepovjerenja
- Nepoštivanje pravila razgovora – saslušati osobu i odgovoriti joj na način da bude povezano s temom o kojoj je pričala druga osoba
- Neopravdane generalizacije – često korištenje riječi uvijek, nikad, svaki put. Primjer: Svaki put kad razgovaramo ti se naljutiš. Osobe ne vole takve generalizacije jer su najčešće netočne.
- Naglašavanje svoje statusne moći – primjer: Ja sam šef pa će biti kako ja kažem.

Sprječavanje interpersonalnih konflikta

Način na koji komuniciramo utječe na to hoće li poruka biti prihvaćena pozitivno ili negativno. Karakteristike pozitivnog govora su: govoriti osobi što može učiniti, predložiti moguće alternative, naglašavati pozitivne akcije, ohrabrivati. Karakteristike negativnog govora: govoriti osobi što ne može učiniti, optuživati, ne naglašavati pozitivne akcije. Kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka konflikta treba:

[16] Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula. CASH., str.29
[17] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP., str.16
[18] Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula. CASH.
[19] Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula. CASH., str.33

- Izbjegavati naredbe, prijetnje, etiketiranje, procjenjivanje
- Kritiku ne doživljavati osobno
- Razdvojiti problem od osobe
- Postati svjestan koja ponašanja u odnosu izazivaju konflikt
- Povećati toleranciju.[20]

Konflikti imaju i komunikacijske uzroke. Loša komunikacija, bila ona verbalna ili neverbalna, dovodi do konflikta bez obzira na sadržajno neslaganje. S mnogima ulazimo u konflikt zbog načina razgovora, nerazumnog rječnika i neverbalnog ponašanja. Važno je kako komuniciramo negoli o čemu komuniciramo.[21]

Komunikacijski uzroci konflikta

1. Semantički nesporazumi – neusklađenost ili različitost tumačenja
2. Zamjena komunikacijskih razina
3. Neprikladna emocionalna pratnja
4. Neobaziranje na neverbalnu pratnju
5. Verbalno-neverbalna neusklađenost
6. Amorfni stil komunikacije – bezličnost komuniciranja s drugima
7. Fragmentirani stil komunikacije – nepotpune poruke
8. Reaktivni stil komuniciranje – defenzivne ili ofenzivne poruke
9. Simetrična eskalacija – nadmetanje i rivaliziranje
10. Kruta komplementarnost – fiksiranje pozicije unutar komunikacijskih odnosa[22]

Konflikti kao komunikacijski problemi

„Rupert Lay navodi kako komunikacijske probleme prati nejasnoća komunikacijskih razina (informacijska, samootkrivajuća, kontaktna, apelacijska.) U pozadini konfliktne komunikacije nailazimo na prikrivenu borbu za moći i poziciju. Često je to anksiozna komunikacija ili komunikacija u pogrešno vrijeme. Takvom komunikacijom prevladavaju divergentni interesi kao i davanje različitih

[20] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP.
[21] Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula. CASH.
[22] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.

emocionalnih značenja pojedinim događajima. Često je tu nesposobnost jednog ili oba partnera da jednoznačno izraze vlastite emocije, kao i primjeri nerazumljivih sociolingvističkih kodova.“[23]

2.3. Rješavanje konflikta

Neriješeni sadržajni konflikti mogu dovesti do osobnih konflikta praćenih jakim emocijama, dok uspješno riješeni konflikti smanjuju mogućnost pojave novih te bolje rješavanje konflikta u budućnosti.

Etape konfliktnog procesa

1. Frustracija jedne strane ponašanjem druge
2. Konceptualizacija same prirode konflikta
3. Ponašanje u tijeku postupka s konfliktom
4. Interakcija – međusobno povjerenje ili nepovjerenje
5. Posljedice tj. uspješno ili neuspješno rješavanje konflikta[24]

„Nikola Rot (Rot, 1983) nabraja pet načina rješavanja konflikta. Prvi je glasovanje. Tim postupkom konflikt ostaje neriješen. Rješenje se, naime, nadglasavanjem nameće manjini. Pregovaranje i dogovaranje najuspjeliji je način rješavanja konflikta. Postupni recipročni ustupci treći je način, a nalaženje zajedničkih nadređenih ciljeva četvrti.“[25]

Rijavec M. (2002.) navodi dvije tehnike rješavanja konflikta: indirektne i direktne tehnike.

2.3.1. Indirektne tehnike

Indirektne tehnike koriste se prije direktnog rješavanja konflikta. Menadžeri, voditelji tvrtke trebali bi smanjiti kontakte između sukobljenih strana na način da smanje ovisnost jednih o drugima u izvršavanju zadataka. Može se postaviti treća osoba za vezu između sukobljenih grupa ili pojedinca, no ona mora biti upoznata sa svim zadacima, potrebama i normama svake strane. Apeliranjem na zajedničke

[23] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.,131-132
[24] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.
[25] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.,142

ciljeve usmjerava se pažnja na nešto što svaka sukobljena strana želi postići, stoga voditelji njihovu suradnju mogu koristiti kao tehniku rješavanja sukoba. Prijenos odgovornosti za rješavanje konflikta na višu razinu je jedna od indirektnih tehnika rješavanja konflikta. Voditelji sukobljenih strana mogu od višeg voditelja zatražiti pomoć u rješavanju konflikta. Ova metoda ponekad nije najbolja zbog slabe upoznatosti viših voditelja s konfliktom ili opsegom posla kojeg obavlja. Često osobe na višim pozicijama konflikt pripisuju lošim međuljudskim odnosima te zbog ugleda tvrtke sama zamijene ljude koji su u konfliktu da sve izgleda u redu.[26]

2.3.2. Direktne tehnike

Kada dođe do konflikta, sukobljene strane pokušavaju riješiti problem na barem jedan od pet najčešćih strategija, one su: izbjegavanje, popuštanje, nametanje, kompromis i suradnja.

„Izbjegavanje je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta. U ovoj situaciji i jedna i druga strana prave se da konflikt ne postoji i nadaju se da će nekako nestati sam od sebe.“[27] Izbjegavanje kao stil rješavanja konflikta može se prepoznati ako: ignoriramo konfliktnu situaciju, ne vodimo račun o vlastitim i tuđim potrebama, vjerujemo da će konflikt sam nestati ili odgađamo njegovo rješavanje. Prednosti ove metode su što ne zahtijeva vrijeme ni energiju, ali s druge strane smanjuje stimulaciju, slabo se razumiju potrebe drugih i problema. Metoda izbjegavanja se koristi kada se ne mogu ostvariti vlastiti ciljevi, ako je za donošenje odluke potrebno prikupiti dodatne informacije, kada druge osobe uspješnije riješe konflikt ili kada bi rješenje dovelo do veće štete nego koristi.[28]

„Popuštanje je prilagođavanje interesima druge osobe. U ovom slučaju osoba više brine o drugoj osobi nego o sebi i to često na svoju štetu.“[29] Ovom metodom osobe nastoje smanjiti razlike koje postoje između njih, spremne su žrtvovati se, zanemaruju svoje potrebe no na taj način konflikt ostaje neriješen. S vremenom često

[26] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP.
[27] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP., str.26
[28] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP.
[29] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP., str.28

konflikt može postati još jači. Popuštanjem se smanjuje samopoštovanje, gubi se moć i doprinos rješavanju konflikta.

Metoda nametanja je korištenje moći za ostvarivanje vlastitih ciljeva. Temelji se na agresiji i dominaciji te želji pojedinca da ostvari ciljeve iako će to štetiti drugoj osobi. Prednosti ove metode su osjećaj moći, borba, uzbuđenje i šansa za ostvarenje ciljeva. Metodom nametanja možemo udaljiti osobe od sebe, sve izgubiti, obeshrabriti ljude da rade s nama.[30]

Slijedeća metoda načina rješavanja sukoba je kompromis. Može se definirati kao pronalaženje srednjeg rješenja ili spremnost na odricanje u zamjenu za nešto drugo. Osoba koja koristi ovu metodu pokazuje podjednaku brigu za sebe i drugoga, traži brza obostrano prihvatljiva rješenja. Ishod konflikta nije jasno definiran pa može doći do ponovnog pojavljivanja konflikta.

„Suradnja je otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja. Osoba pokušava postići da obje strane dobiju maksimalno i rezultira pozicijom dobitak - dobitak.“[31] Suradnja kao metoda potiče kreativnost u rješavanju problema, pronalazi nove razine za rješavanje, pruža bolju šansu za dugoročna i kvalitetna rješenja. Važno je da obje strane saslušaju jedna drugu i predlože odgovarajuća rješenja. Rješenja ne smiju biti usmjerena na ono što svaka osoba želi, već se treba tražiti rješenje koje zadovoljava sukobljene strane. Dogovor mora biti potpuno jasan objema stranama, ukoliko je suprotno potrebno je ponovno pregovarati.[32]

[30] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP.
[31] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP., str.33
[32] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP.

Ishodi rješavanja konflikta

1. Gubitak – gubitak

   Konflikt u kojem ni jedna strana ne dobije ono što želi, a uzroci konflikta i dalje ostaju isti. Često se u budućnosti konflikt ponovno pojavi. Ovakav ishod karakterističan je za metode izbjegavanja, popuštanja i kompromisa.
2. Dobitak – gubitak

   Jedna strana dobiva sve što želi, a druga ne. Uzrok konflikta ostaje ne riješen, kao posljedica toga je ponovna pojava konflikta. Ishod dobitak – gubitak je posljedica strategije nametanja.
3. Dobitak – dobitak

   Obje strane dobivaju, otkrije se pravi uzrok konflikta i riješe problemi. Metodom suradnje dobiva se ovaj ishod.[33]

Pretpostavke za uspješno rješavanje konflikta su:

- Aktivno slušanje
- Kongruentne poruke
- Poštivanje tuđih potreba
- Povjerenje u druge
- Prihvaćanje novog, ustrajnost, odlučnost
- Izbjegavanje postupka gubitak – dobitak
- Ja – poruke
- Prihvaćanje konfrontacije[34]

[33] Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP.
[34] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.

3. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

U svakodnevnom životu, gdje god da gledamo, susrećemo organizaciju. Obitelj, zajednica, religija i poduzeće samo su neki primjeri organizacija. Organizacija omogućuje realizaciju najsloženijih zadataka koje pojedinac ne bi mogao u potpunosti sam realizirati. Sikavica i Novak organizaciju definiraju kao: „svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života“[35] Značenje organizacije proizlazi i iz prirode samog čovjeka. Ljudi su društvena bića koji imaju potrebu koristiti fizičke i umne sposobnosti te komunicirati s drugima. Da bi se organizacija održala, uspostavila interakciju i organizirala potrebna je međusobna komunikacija. „Ne može se ne komunicirati“. Taj „osnovni zakon“ komunikacije doziva nam u pamćenje da svako ponašanje ima karakter priopćenja.“[36]

"Komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva, djelomično komplementarna, sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije."[37]

3.1. Interpersonalna komunikacija

„Interpersonalna je komunikacija namjerno ili nenamjerno, svjesno ili nesvjesno, planirano ili neplanirano stanje, primanje i djelovanje poruka unutar neposrednih „licem u lice“ odnosa među ljudima.“[38]

M. Rudenauer interpersonalnu komunikaciju opisuje kao uspostavljanje kontakta, izazivanje pozornosti, davanje informacija i učvršćivanje poslane informacije. Interpersonalna komunikacija može biti kongruentna ili inkongruentna, verbalna ili neverbalna, sadržajna ili odnosna.

[35] Sikavica, P., M. Novak (1999). Poslovna organizacija, Zagreb, Informator., str.9
[36] Schulz von Thun, F. (2001). Kako međusobno razgovaramo 1 Smetnje i razjašnjenja, Zagreb, Erudita
[37] Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada., str.41
[38] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.

Komunikacijske razine prema Rupert L.:

- Informativna – na ovoj se razini pita, odgovara, spominje, citira
- Personalna – na ovoj se razini uvjerava, otkriva, objašnjava, priopćava
- Kontaktna – obvezuje, obećava, potvrđuje, ispričava, oprašta, savjetuje
- Apelativna – na ovoj se razini zapovijeda, zabranjuje, dopušta, predlaže[39]

Sedam značajki interpersonalne komunikacije:

1. Interpersonalna komunikacija uključuje verbalno i neverbalno ponašanje.
2. Interpersonalna komunikacija uključuje spontano, uvježbano i planirano ponašanje.
3. Interpersonalna komunikacija nije statična nego razvojna.
4. Interpersonalna komunikacija uključuje izravnu povratnu vezu, interakciju i suvislost ili koherentnost.
5. Interpersonalna se komunikacija odvija u skladu s unutarnjim i vanjskim pravilima.
6. Interpersonalna je komunikacija aktivnost.
7. Interpersonalna komunikacija može uključivati uvjeravanje ili persuaziju.[40]

3.2. Organizacijska struktura

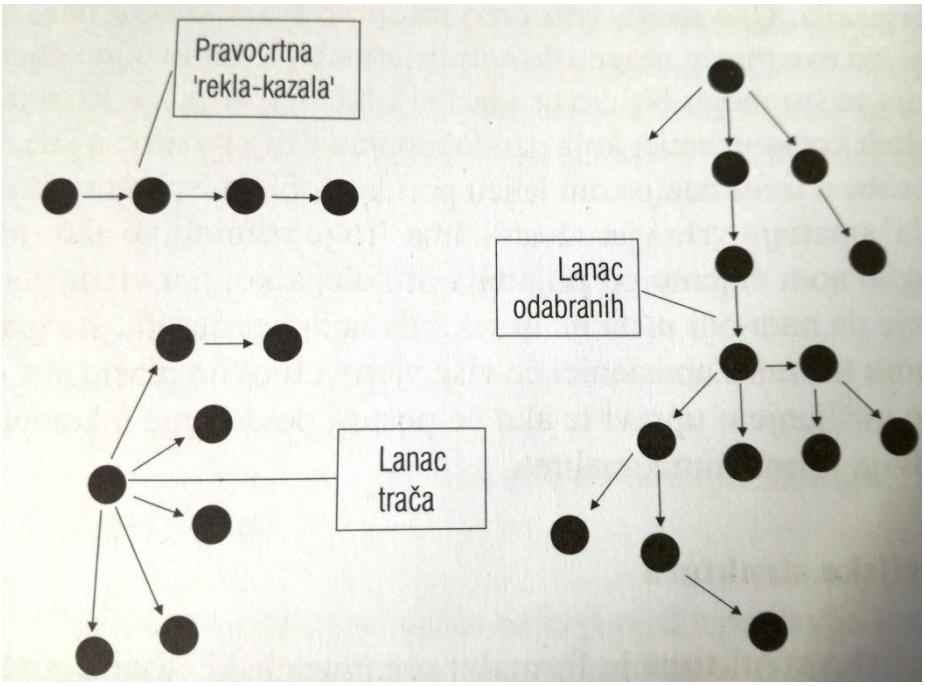
U svim organizacijama postoje dvije vrste organizacijske strukture. To su formalna i neformalna. Neformalnu organizacijsku strukturu čini neslužbeni dio tvrtke, najčešće skupine kolega ili prijatelja koji zajednički djeluju radi nekih ciljeva. Neformalne grupe s obzirom na motive formiranja dijele se na interesne skupine i prijateljske grupe. „Interesne skupine su one koje nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi grupe, dok su prijateljske grupe najčešće rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan poduzeća.“[41] Neformalna komunikacijska mreža povezana je s neformalnom strukturom organizacije u dva oblika povezanosti: „rekla-kazala“ i neformalne skupine. Neformalne skupine su grupe ljudi u tvrtki koje

[39] Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.
[40] Reardon, K.K. (1998). Interpersonalna komunikacija-Gdje se misli susreću. Zagreb. Alinea
[41] Sikavica, P., M. Novak (1999). Poslovna organizacija, Zagreb, Informator., str.118

dijele zajedničke interese te se sastaju i izvan radnog vremena gdje će jedna od tema razgovora zasigurno biti vezana uz organizaciju.

Neformalnom komunikacijskom mrežom „rekla - kazala“ ljudi prenose informacije jedni drugima izvan formalnih okvira.

Slika 1. Tipovi „rekla-kazala“ modela 1



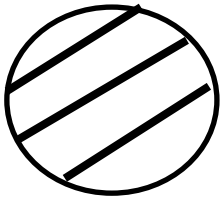
Izvor: Rouse, Michael J., and Sandra Rouse. "Poslovne komunikacije." Masmedia, Zagreb 21 (2005).

Prvi tip modela prikazan na slici je pravocrtna „rekla-kazala“- jedna osoba prenosi informacije drugoj, druga istu poruku prenosi trećoj i tako dalje. Drugi tip je lanac trača, pojedinac prenosi informacije svakoj osobi koju sretne, a svaka ta osoba može i ne mora dalje prenositi informacije. Lanac odabranih je tip modela „rekla-kazala“ u kojem jedna osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala, a te osobe dalje mogu prenositi informacije također samo odabranim osobama. [42]

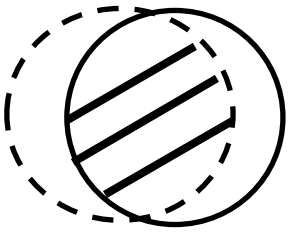
[42] Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia.

Formalna organizacijska struktura je propisana i službeno utvrđena, njome se određuje raspored poslova, status ljudi u organizaciji (odnos rukovodećih i izvršnih radnih mjesta) i propisuju se pravila i norme ponašanja u organizaciji. U svakom poduzeću djeluje i stvarna organizacijska struktura koja nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture. S vremenom dolazi do raskoraka u podudaranju tih dviju struktura.

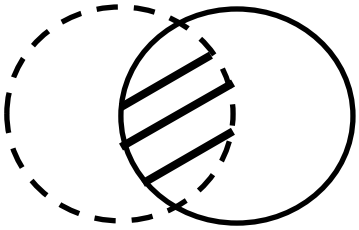
1. Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture u trenutku uspostavljanja formalne organizacijske strukture – formalna i stvarna se u potpunosti preklapaju



2. Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture nakon nekog vremena (isprekidana linija prikazuje stvarnu organizacijsku strukturu, a puna prikazuje formalnu.



3. Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture nakon dužeg vremena od uspostavljanja formalne organizacijske strukture.



Poduzeća trebaju težiti stalnom približavanju stvarne i formalne organizacijske strukture. Ako je taj iskorak veći potrebna je reorganizacija u poduzeću. Do

raskoraka između stvarne i formalne organizacijske strukture dolazi uslijed promjene elemenata organizacijske strukture. Elementi organizacijske strukture su: ljudski faktor, unutarnji odnosi, podjela zadataka i vremenski redoslijed odvijanja poslova te sredstva potrebna za rad organizacije.[43]

"Mreža formalne komunikacije je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Mrežu formalne komunikacije stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment jer je ona nužna za obavljanje poslova."[44] Formalna komunikacija u organizaciji dijeli se na vertikalni i horizontalni oblik komunikacije. Vertikalni oblik slijedi lanac zapovijedanja, spušta se kroz hijerarhiju, ali se također i uzdiže prema vrhu hijerarhije. Fisher, prema Rouse i Rouse (2005) je ustanovio kako se povećava gubitak informacija što je put kojeg prođe duži. Poruka koja dolazi s vrha hijerarhije će izgubiti 50% informacija kada dođe do dna hijerarhije. Pod komunikacijom prema gore misli se na samoocjenjivanje podređenih zaposlenika, probleme s kolegama i slično. Kontrola komunikacije u organizaciji veća je u organizacijama s manjim brojem zaposlenih zbog brže i točnije komunikacije. Informacijama je potrebno manje vremena da prođu kroz hijerarhiju i manja je mogućnost iskrivljenja informacije zbog manjeg broja razina koje treba proći. Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju među sudionicima na istoj hijerarhijskoj razini.[45]

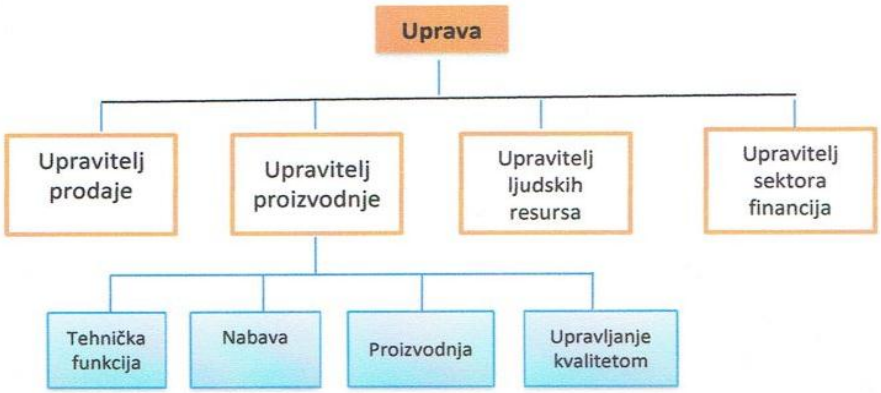
3.2.1. Tipovi organizacijskih struktura

Autori knjige „Poslovne komunikacije“ Rouse M. i Rouse S. navode četiri tipa organizacijskih struktura: U-oblik, M-oblik, H-oblik i matrična struktura.

- Unitarni ili U-oblik ima ograničene odnose između funkcionalnih područja, komunikacija se odvija s vrha prema dnu, no prednosti su specijalizacija i učinkovitost na svakom području.

[43] Sikavica, P., M. Novak (1999). Poslovna organizacija, Zagreb, Informator.
[44] Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada., str.42
[45] Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia.

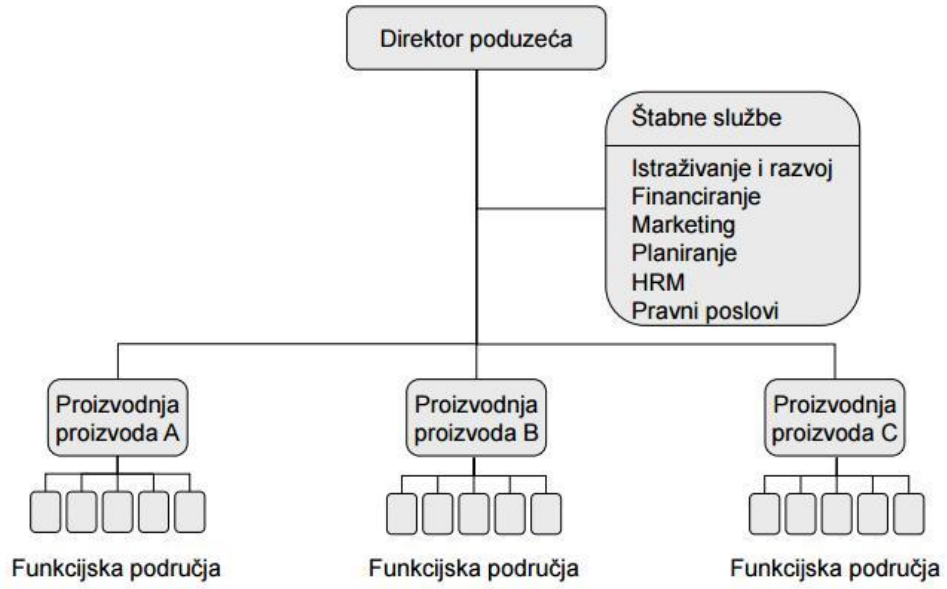
Slika 2. U-oblik 2



Izvor: www.sveopoduzetnistvu.com

- Divizijska struktura ili M-oblik oblikovan je tako da usmjeri organizacijske resurse na određena područja. Omogućava bolju komunikaciju između funkcionalnih područja koji su udvostručeni na različite odjele. Svaki odjel ima svog rukovoditelja koji je odgovoran za tu jedinicu. Sikavica P. i Novak M. (1993.) navode tri podvrste divizionalne podjele poduzeća: 1) podjela prema proizvodima, 2) podjela prema teritoriju, 3) podjela prema korisnicima.

Slika 3. M-oblik S 3



Izvor: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1037/preview

H-oblik karakterizira podjela organizacije prema različitim poslovnim i strateškim jedinicama. Komunikacije između strateških jedinica uglavnom ne postoji već je svaka jedinica potpuno autonomna i odgovorna za vlastite poslove i rezultate.

- Matrična struktura koristi se kada organizacija istovremeno mora zadovoljiti nekoliko zadataka. Rukovoditelji su odgovorni za integraciju aktivnosti i resursa vezanih uz projekt, a voditelji organizacijskih jedinica određuju kako i kada će se obavljati zadaci.[46] „Cilj matrične strukture jest omogućiti brzu i točnu komunikaciju i reakciju na poslovno okruženje koje zahtijeva fleksibilna i brza rješenja.“[47] Od pojedinca se očekuje da komunicira bez granica između pojedinog odjela i programa što može izazvati konflikte između interesa odjela i interesa programa.

3.3. Modeli i oblici komunikacije

Komunikacija je proces prenošenja poruke, putem određenih komunikacijskih kanala, od jedne osobe do druge. Da bi komunikacija bila uspješna informacija mora biti točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj. Kod uspješne komunikacije treba razlikovati pojam podataka i informacija. Podaci su činjenice i brojke u uskom kontekstu, dok je informacija podatak u smislenom obliku. Informacija je najkorisnija kada je točna, pravovremena, potpuna i važna. Točnost informacije se odnosi na pouzdanost i neospornost, odnosno koliko je izvor informacije pouzdan, a informacija neosporna. Pod pravovremenošću se misli da informacija treba stići kada je potrebna. Informacije bi trebala biti dovoljno potpuna da se može na temelju nje donijeti odluka, to jest da se ona može iskoristiti u daljnjem odlučivanju. Važnost informacije ovisi o kontekstu u kojem se korist. U nekoj situaciji ista informacija može biti važna, dok u drugoj može biti potpuno nepotrebna.[48]

[46] Sikavica, P., M. Novak (1999). Poslovna organizacija, Zagreb, Informator.
[47] Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia., str.52
[48] Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia.

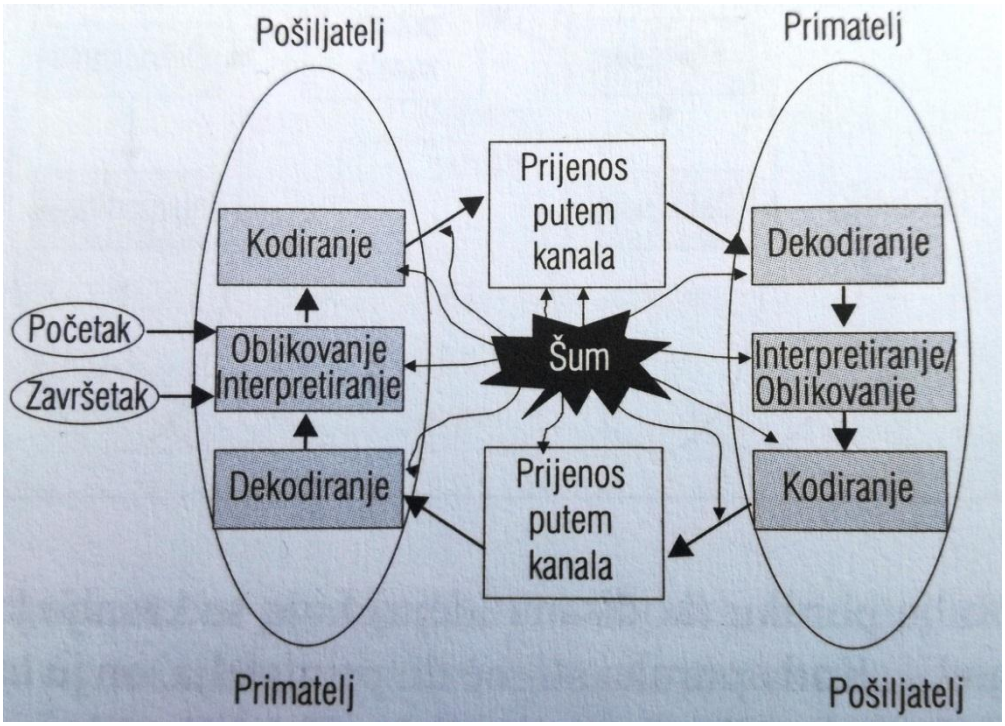
3.3.1. Modeli komunikacije

Proces komunikacije započinje kada pošiljatelj oblikuje ideju, a zatim je kodira. Kodiranje je oblikovanje misli u pisanu ili govornu riječ. Kodirane se poruke putem komunikacijskog kanala prenose do primatelja. Komunikacijski kanal je metoda pomoću koje se poruka prenosi, on može biti razgovor licem u lice, pismo, novine, film, video, televizija, telefon, web stranica ili plakat. Kad poruka stigne do primatelja on je mora dekodirati. „Dekodiranje je interpretiranje kodirane poruke pri čemu se simbolima (zvukovima, riječima) pripisuje i iz njih izlučuje smisao kako bi poruka postala smislena.“[49]

Komunikacija se dogodila kada je poruka primljena i shvaćena, premda to ne podrazumijeva da je primatelj u potpunosti razumio poruku na način koji je zamislio pošiljatelj. Reakcijom primatelja, to jest povratnom informacijom pošiljatelj može znati koliko je njegova poruka shvaćena. Povratnom informacijom komunikacijski proces postaje dvosmjerna komunikacija. Često se u komunikacijskom procesu pojavljuju šumovi. Šum je sve što prekida ili iskrivljava poruku, ometa prijenos i primanje kodirane poruke u njezinom namijenjenom smislu. Da bi komunikacija bila uspješna poruku možemo kodirati putem nekoliko kodova i prenositi ju putem više komunikacijskih kanala.[50]

[49] Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia., str.43-44
[50] Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia.

Slika 4. Cjelokupni komunikacijski model 4



Izvor: Rouse, Michael J., and Sandra Rouse. "Poslovne komunikacije." Masmedia, Zagreb 21 (2005); str.44

Osim šumova, koji su većinom tehnološkog karaktera, zapreke u komunikaciji također sprečavaju da poruka bude primljena i shvaćena. Rouse M. i Rouse S. navode sociokulturne, psihološke i organizacijske zapreke. Sociokulturni elementi koji mogu postati zapreke su grupno mišljenje, sukob vrijednosti i uvjerenja, stereotipi i etnocentrizam te jezik i žargon. Kultura je grupni ili društveni fenomen koji se temelji na zajedničkim uvjerenjima i vrijednostima. Sudjelovanjem u nekoj kulturi pokoravamo se društvenim normama koje se nepropisana, neformalna pravila. Grupno mišljenje javlja se kada dominira grupno ponašanje koje guši proces odlučivanja. „Nastaje kada društvene norme ili želja skupine da se postigne konsenzus nadvlada želju za postizanjem odluka koje su u najboljem interesu skupine“[51] Kad se komunikacija odvija preko kulturoloških granica povećava se mogućnost za nesporazumom, društvene i kulturne norme toliko su ukorijenjene da ljudi nisu ni toga svjesni. Neuspjela komunikacija je uglavnom uzrokovana nepoznavanjem temeljnih vrijednosti i normi. Stereotipi su pokušaji predviđanja

[51] Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia., str.52

čovjekovog ponašanja na osnovi njegove pripadnosti određenoj skupini. „Stereotipi predstavljaju zapreku u komunikaciji jer zbog njih ne promatramo ljude kao pojedince i ne slušamo njihove poruke.“[52] Etnocentrizam je povezan sa stereotipima, odnosi se na gledište da je vlastita, određena kultura jedina valjana. Jezik također može biti zapreka u komunikaciji. Svatko tko govori više jezika svjestan je da ne može izravno prevesti poruku zato što to dovodi do pogrešnog značenja. Psihološke zapreke odnose se na pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje. Ključne psihološke zapreke prema Rouse M. i Rouse S. su filtriranje, percepcija, manjkava memorija, loše slušanje i emotivno upletanje. Ljudi često čuju samo ono što žele čuti, filtriraju poruku zbog osobnih vrijednosti ili kulturnog podrijetla. Problemi filtriranja mogu se izbjeći pozornim slušanjem i čitanjem te svjesnosti da i sami ponekad selektivno obrađujemo informacije. Vlastitom percepcijom ponekad ne želimo priznati ili posvetiti se onom što je preneseno komunikacijom. Već na samom početku komunikacije oblikujemo ideju o tome je li nam poruka uopće važna. Pamćenje ima važnu ulogu u komunikaciji. Kako bi zapamtili poruku koja je značajna moramo iz velikog broja informacija izdvojiti onu najvažniju te je iz kratkoročnog pamćenja prebaciti u dugoročno. Za bolje pamćenje poruku najprije treba razumjeti te dodatno proširiti znanje o njoj. Vizualiziranje također pomaže pri boljem pamćenju. Loše slušanje također je jedna od psiholoških zapreka. Postoji nekoliko tipova slušatelja: lažni slušatelj – osoba koja se doima da pozorno sluša, no mislima su negdje drugdje, ograničeni slušatelj – djelomično obraća pozornost na ono što mu se govori, egocentrični slušatelj – zanima ga samo vlastito gledište, pozitivan ili aktivan slušatelj – obrađuje informacije koje primi i potiče drugu osobu da govori. U komunikacijskom procesu emocije mogu predstavljati zapreke u slanju i primanju poruka. Emocije drugih osoba se ne mogu kontrolirati, ali vlastite se može barem pokušati. Zadnja vrsta zapreke je organizacijska, ona se odnosi na organizacijsku strukturu i komunikacijske tokove u organizacijama. Današnje informacijsko doba pruža mogućnost da dođemo do velikog broja informacija pa tako i do preopterećenosti tim informacijama. Preopterećenošću se suočavamo s odabirom onoga što je bitno i onoga što trenutno možemo ignorirati. Često se u

[52] Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia., str.54

velikim organizacijama, gdje je tok informacija duži, poruka iskrivi kad dođe do finalnog odredišta. Što je veća udaljenost između dvije točke ili što više hijerarhijskih razina informacija mora proći to postoji veća mogućnost za iskrivljenjem. U organizacijskim zaprekama javljaju se i problemi razlike u statusu. Često je poruke nadređenih smatraju važnijima i pridaje im se više pozornosti nego poruke podređenih koje su upućene rukovoditeljima. Da bi umanjili zapreke u organizaciji potrebno je smanjiti broj razina u organizacijskoj strukturi, olakšati protok informacija te stvoriti ugodnu organizacijsku kulturu koja se temelji na vrijednostima kao što su poštenje, otvorenost i iskrenost.

3.3.2. Oblici poslovne komunikacije

Oblici komunikacije mogu se klasificirati na više načina, najčešća podjela je na komunikaciju prema osjetilima i komunikaciju prema ulozi jezika. Komunikaciju prema osjetilima nadalje možemo podijeliti na: slušno-govornu komunikaciju, vizualnu komunikaciju, taktilnu komunikaciju i komunikaciju okusom i mirisom. S obzirom na ulogu jezika, komunikacija se dijeli na verbalnu i neverbalnu.[53]

Prema Fox R. (2001) poslovnu komunikaciju dijelimo na verbalnu i neverbalnu.

Slika 5. Oblici komunikacije 5

Izvor: Sabolčec, Magdalena. Bonton u poslovnoj komunikaciji. Diss. Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport., 2015.

[53] Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada.

„Usmena poslovna komunikacija odnosi se na razgovore u kojima su izgovorene riječi glavni kodovi komuniciranja.“[54] Usmena komunikacija može biti planirana ili neplanirana, formalna/neformalna.

„Uobičajeni oblici usmene poslovne komunikacije su:

1. razgovor (neposredan ili pomoću elektronskih sredstva)
2. diskusija
3. javno izlaganje
4. izvješćivanje (jednoj osobi, manjoj/većoj grupi)“[55]

Razgovor kao neposredna komunikacija predstavlja prednost u odnosu na pisanu komunikaciju zbog brzine i fleksibilnosti putovanja poruke.

"Diskusija je proces, koji, kao i cjelokupna komunikacija, počiva na uzajamnosti. Između diskusije i poslovnog sastanka postoji velika sličnost: svaki poslovni sastanak je dijelom i diskusija. Fizička organizacija diskusije (npr. veličina grupe, kao i fizički raspored sudionika) može utjecati na intenzitet diskusije.“[56]

U poslovanju komunikacija se uvelike svodi na izvješćivanje bilo ono u pisanom ili usmenom obliku. Informacije u izvješćima iznose se logično i sustavno te trebaju biti objektivne. Izvješća sadrže činjenice, sadržaje tumačenja, preporuke ili zaključke.

Pisana komunikacija je planirana i sporija od usmene. Za razliku od usmene komunikacije gdje informaciju dobivamo u istom trenutku, usmenom komunikacijom informacija putuje duže. Važnost informacije ovisi o načinu komunikacije, što je informacija važnija bira se pisana komunikacije jer se ona može dokumentirati. U poslovnu pisanu komunikaciju spadaju obrasci i izvješća.[57]

[54] Sabolčec, Magdalena. (2015). Bonton u poslovnoj komunikaciji. Diss. Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport., str.12
[55] Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada., str.59
[56] Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada., str. 63
[57] Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada.

4. METODA I INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

4.1. Predmet istraživanja

Neučinkovita komunikacija jedan je od glavnih razloga izbijanja konflikta. Do konflikta dolazi zbog neslaganja između osoba, različitih ideja ili interesa. Konflikti mogu dovesti do narušavanja međuljudskih odnosa. Prije svega potrebno je razviti komunikacijske vještine kako bi se konflikti što uspješnije mogli riješiti. Istraživanjem će se dati pregled mišljenja i stavova zaposlenika različitih organizacija o utjecaju konflikta na interpersonalnu komunikaciju.

4.2. Cilj istraživanja

- Istražiti stavove zaposlenika o konfliktima
- Istražiti načine rješavanja konflikta.
- Istražiti kako utječu konflikti na interpersonalnu komunikaciju među zaposlenicima

4.3. Hipoteze istraživanja

H1: Muškarci češće ulaze u konflikte od žena.

H2: Osobe mlađe životne smatraju da je konflikte najbolje izbjeći.

H3: Osobe na višim položajima u organizaciji najčešće koriste nametanje kao način rješavanja konflikta.

H4: Osobe više ili visoke stručne spreme preferiraju suradnju kao način rješavanja konflikta.

4.4. Metodologija istraživanja

Istraživanje je kvantitativno i provedeno putem on-line ankete. U anketnom upitniku navedeno je ukupno 21 pitanje koje uključuje pitanja sociodemografskog karaktera (dob, rod, obrazovanje, radni status), pitanja zatvorenog tipa (Prema Vašem mišljenju najčešća razina pojave konflikta je?, Kakav je Vaš odnos s osobom nakon konflikta?, Koliko često se susrećete s konfliktnim situacijama u organizaciji?) te

pitanja vezana uz stavove zaposlenika prema konfliktima i njihovom načinu rješavanja. Na pitanja sociodemografskog karaktera i zatvorenog tipa ispitanici su zaokruživali po jedan odgovor. Pitanja vezana uz stavove prikazana su Likertovom skalom gdje su ispitanici tvrdnjama davali ocjene od 1-5 (1 – u potpunosti se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – niti se slažem niti se ne slažem; 4 – slažem se; 5 – u potpunosti se slažem) te pitanja vezana uz način rješavanja konflikta također prikazana Likertovom skalom gdje su davali ocjene od 1-5 (1- nikada, 2- rijetko, 3- ponekad, 4- često, 5- uvijek). Tvrdnje vezane uz način rješavanja konflikta preuzete su iz knjige autora Rijavec M., Miljković D.,"Kako rješavati konflikte?"(2002).

Prva hipoteza - Muškarci češće ulaze u konflikte od žena - utvrdila se pitanjima 1, 7 i 10.

Drugu hipotezu - Osobe mlađe životne smatraju da je konflikte najbolje izbjeći - slijede pitanja 2, 10 i 16.

Pitanja 4, 15, 20 i 21 odnose na treću hipotezu - Osobe na višim položajima u organizaciji najčešće koriste nametanje kao način rješavanja konflikta.

Četvrtu hipotezu - Osobe više ili visoke stručne spreme preferiraju suradnju kao način rješavanja konflikta – slijede pitanja 3, 17 i 19.

4.5. Uzorak

Uzorak istraživanja obuhvaćao je 101 ispitanika u dobi od 18 do 65 godina zaposlenih u poduzeću.

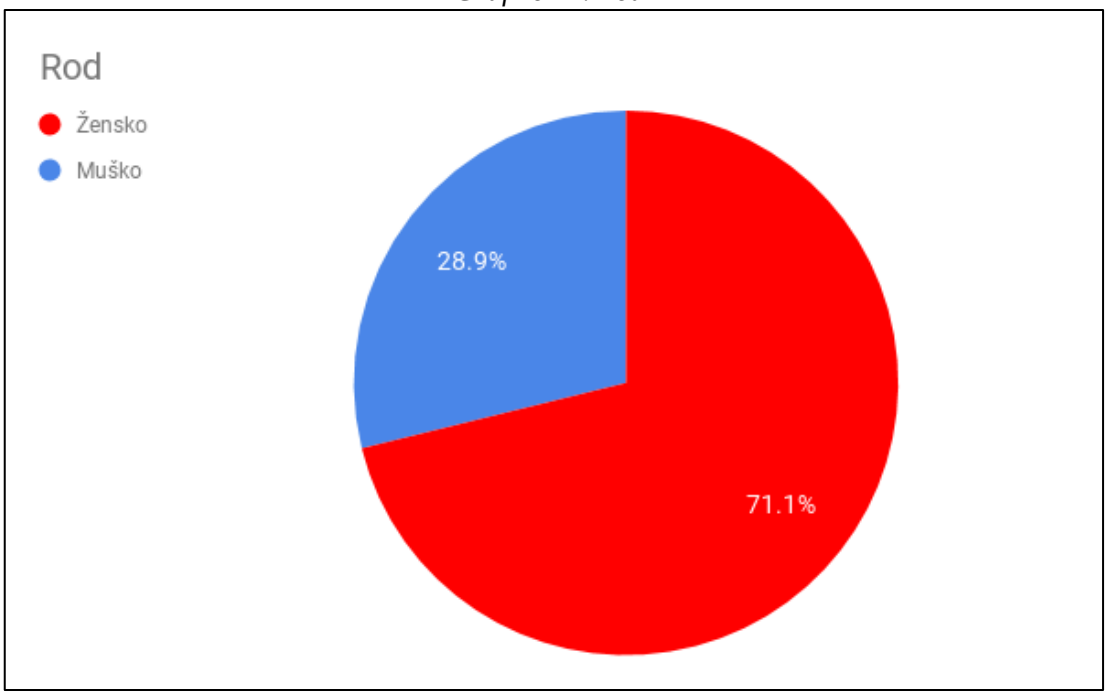
4.6. Vremenski period provođenja istraživanja

Anketa se provodila u siječnju i veljači 2019. godine.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

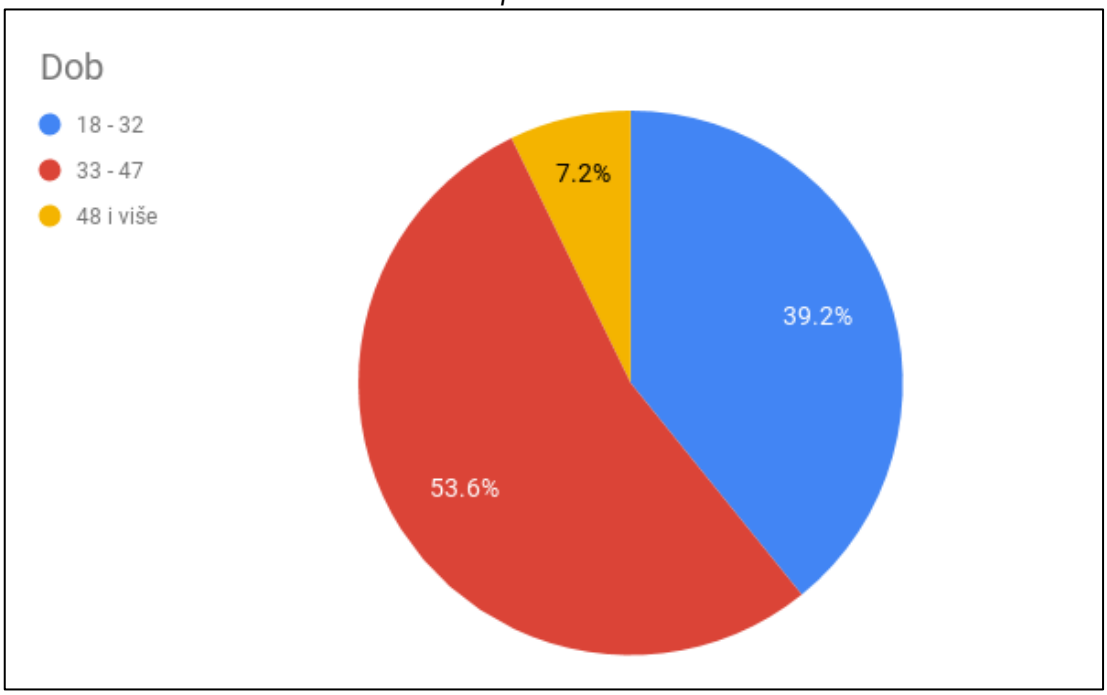
Nakon provedenog istraživanja i obradom prikupljenih podataka vidljivo je da je u anketi sudjelovalo 101 ispitanik od čega 71.1% čine žene, a 28.9% čine muškarci.

Grafikon 1. Rod



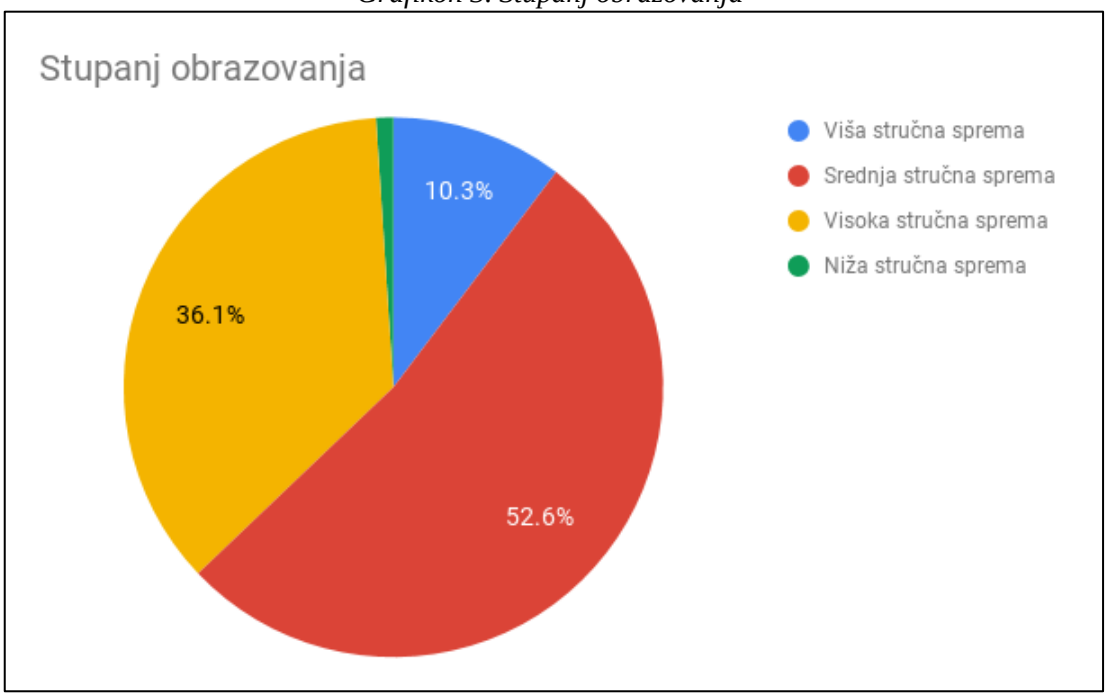
Prema dobnoj strukturi najviše je sudjelovalo ispitanika u dobi od 33-47 godina (53.6%), 39.2 % čine ispitanici u dobi od 18-32 godine, a 7.2% čine ispitanici u dobi od 48 na više godina.

Grafikon 2. Dob



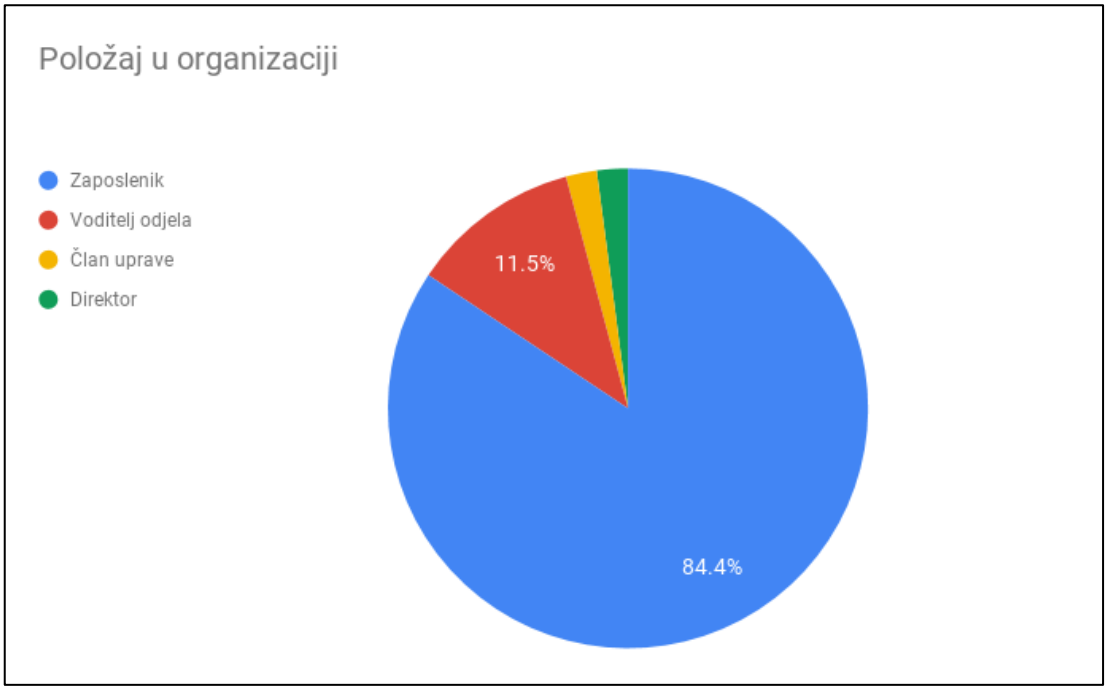
Slijedeće pitanje u anketnom listiću se odnosi na stupanj obrazovanja, 101 ispitanika je odgovorilo na ovo pitanje od čega većinu (52.6%) čine ispitanici srednje stručne spreme, 36.1% visoke stručne spreme, 10.3% više stručne spreme i 1% niže stručne spreme.

Grafikon 3. Stupanj obrazovanja



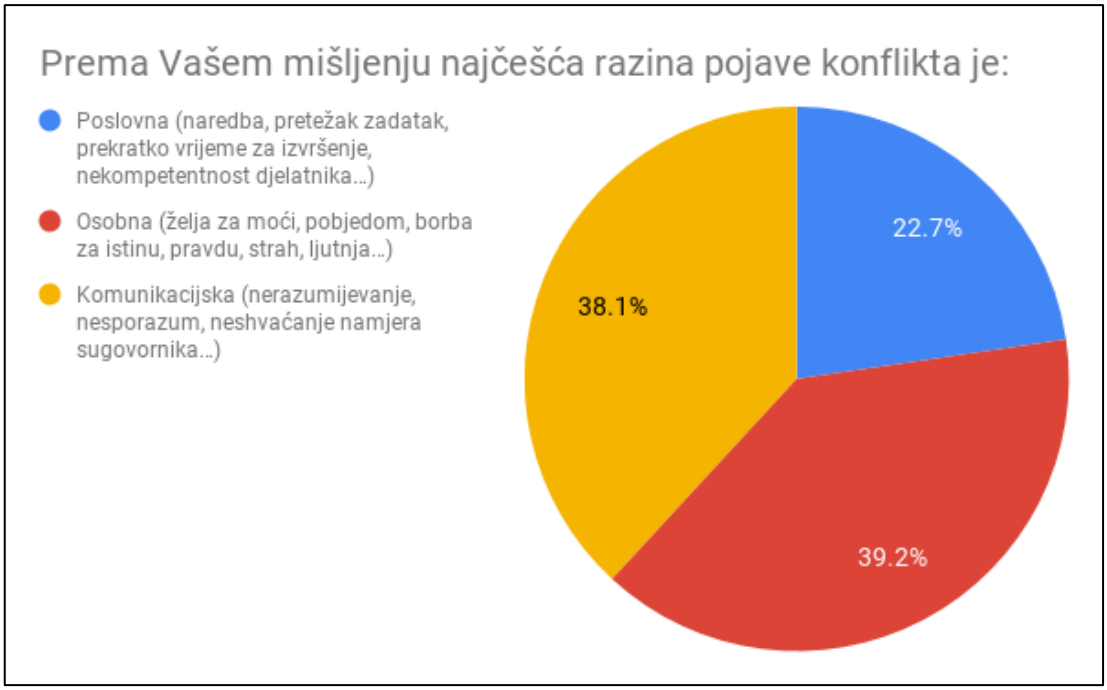
Na pitanje o položaju u organizaciji 84.4% je zaposlenika u organizacijama, 11.5% je voditelja odjela, 2.1% je članova uprave i 2.1% je direktora poduzeća.

Grafikon 4. Položaj u organizaciji



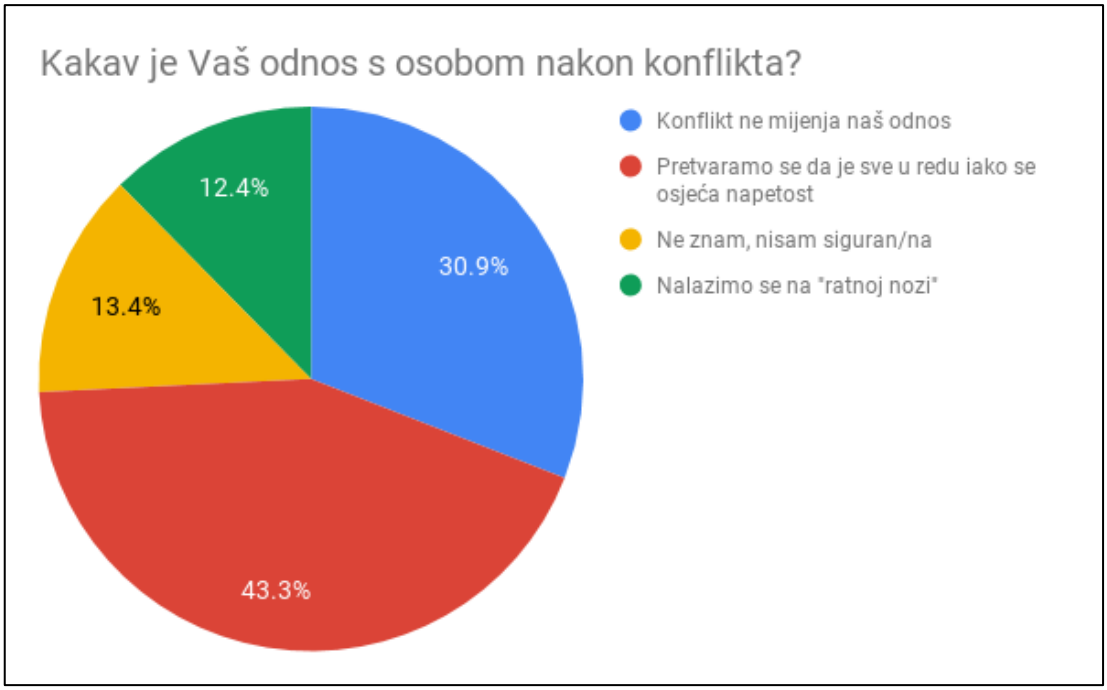
„Prema Vašem mišljenju najčešća razina pojave konflikta je:“ je pitanje zatvorenog tipa gdje su ispitanici odabrali jedan odgovor. Za osobnu razinu pojave konflikta (želja za moći, pobjedom,borba za istinu, pravdu, strah, ljutnja) kao najčešćeg razloga odlučilo se 39.2%, komunikacijsku razinu (nerazumijevanje,nesporazum, neshvaćanje namjera sugovornika…) označilo je 38.1% ispitanika, a najmanje ispitanika (22.7%) smatra da je najčešći razlog izbijanja konflikta poslovni (naredba, pretežak zadatak, prekratko vrijeme za izvršenje, nekompetentnost djelatnik).

Grafikon 5. Razina pojave konflikta



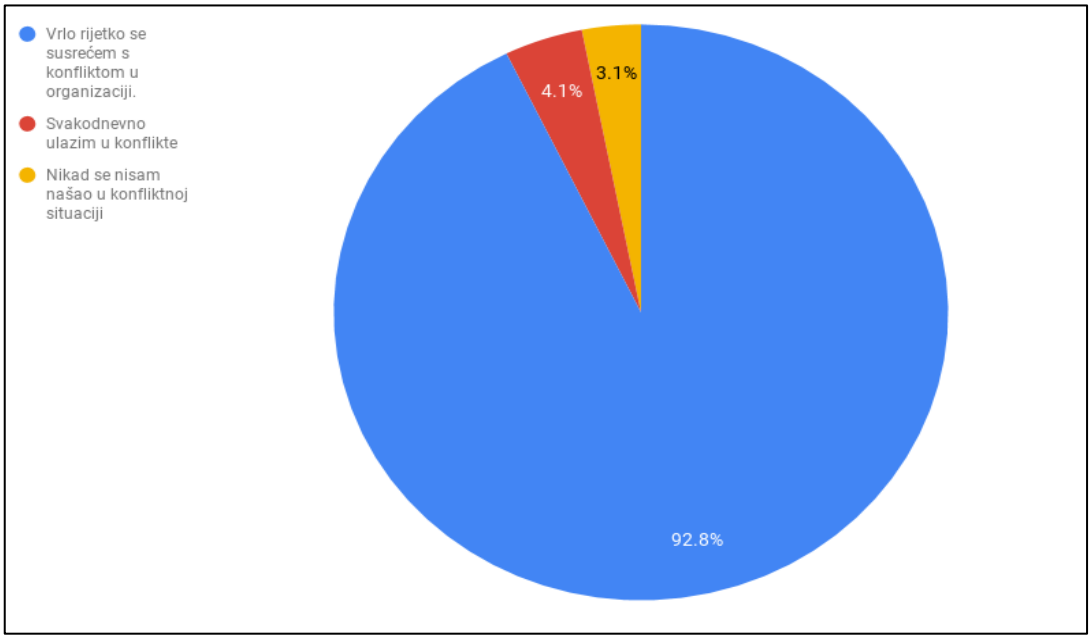
Na pitanje o odnosu nakon konflikta 43.3% ispitanika je odgovorilo da se pretvara da je sve u redu iako se osjeća napetost s drugom osobom, 30.9% ispitanika tvrdi da konflikt ne mijenja njihov odnos, 13.4% ne zna tj. nije sigurno kakav je odnos nakon konflikta, a 12.4% ispitanika je odgovorilo da se s osobom nakon konflikta nalazi na „ratnoj nozi“.

Grafikon 6. Odnos



Prema dobivenim rezultatima na pitanje „Koliko se često susrećete s konfliktnim situacijama u organizaciji?“ 92.8% ispitanika se vrlo rijetko susreće s konfliktom u organizaciji, 4.1% svakodnevno ulazi u konflikte dok 3.1% ispitanika se nikad nije našlo u konfliktnoj situaciji.

Grafikon 7. Koliko se često susrećete s konfliktnim situacijama u organizaciji?

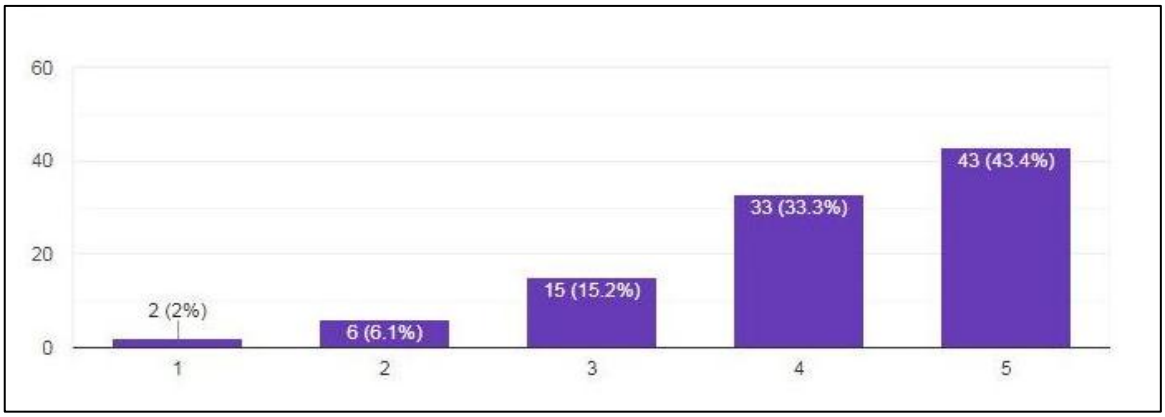


Slijedeća pitanja u anketnom listiću odnose se na stavove prema konfliktima. Pitanja su prikazana Likertovom skalom gdje su ispitanici ocjenjivali pojedine tvrdnje ocjenama od 1 do 5.

Prva tvrdnja: Konflikti loše utječu na međuljudske odnose u organizaciji.

Ovom se tvrdnjom u potpunosti slaže 43.4% ispitanika, 33.3% odgovorilo je da se slaže s tvrdnjom, 15.2% niti se slaže niti se ne slaže, 6.1% se ne slaže s tvrdnjom i samo 2% ispitanika se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da konflikti loše utječu na međuljudske odnose.

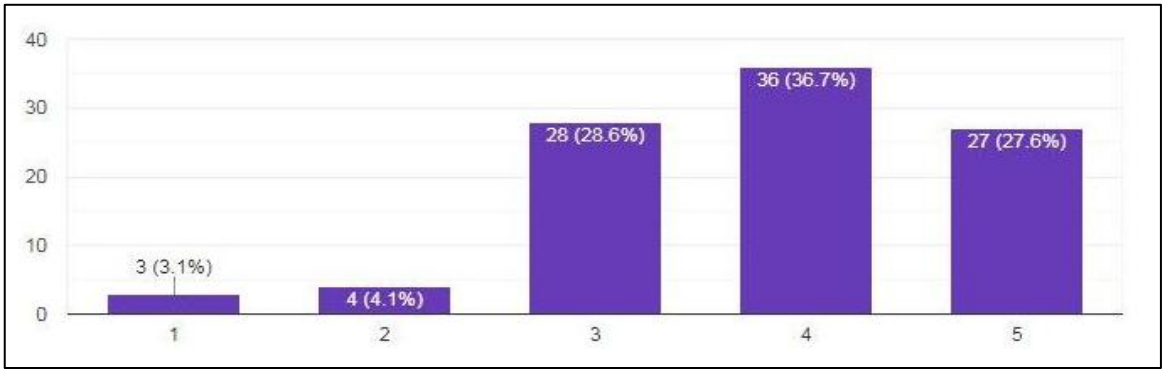
Grafikon 8. Konflikti loše utječu na međuljudske odnose u organizaciji



Druga tvrdnja: Do konflikta dolazi zbog loše organizacije rada.

U potpunosti se ne slaže s tvrdnjom 3.1% ispitanika, 4.1% se ne slaže, 28.6% se niti slaže niti ne slaže, 36.7% se slaže s tvrdnjom i 27.6% se u potpunosti slaže s tvrdnjom da do konflikta dolazi zbog loše organizacije rada.

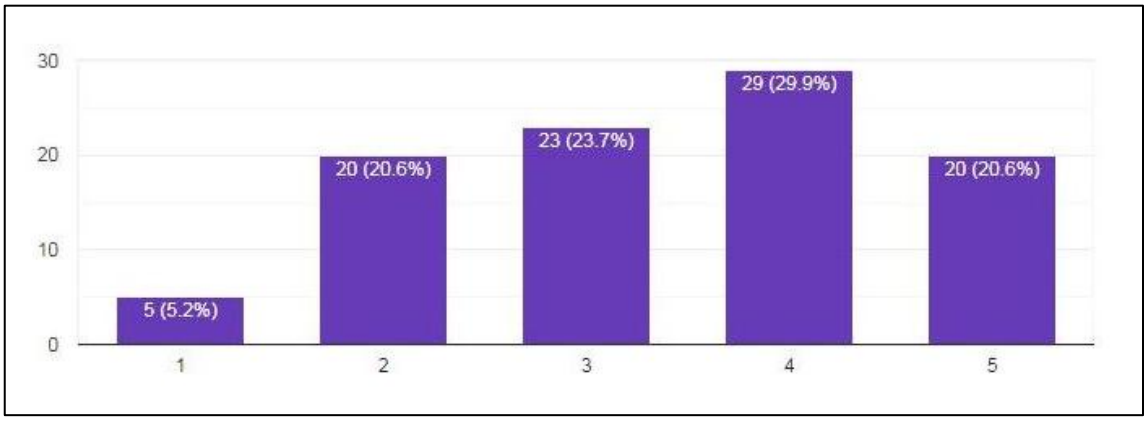
Grafikon 9. Do konflikta dolazi zbog loše organizacije rada



Treća tvrdnja: Konflikte u organizaciji najbolje je izbjeći.

Najviše ispitanika se slaže (29.9%) ili se u potpunosti slaže (20.6%) s tvrdnjom da je konflikte najbolje izbjeći. 23.7 % se niti slaže niti se ne slaže, dok se 20.6% ne slaže s tvrdnjom. Samo 5.2% ispitanika misli da se konflikte u potpunosti ne bi trebalo izbjegavati.

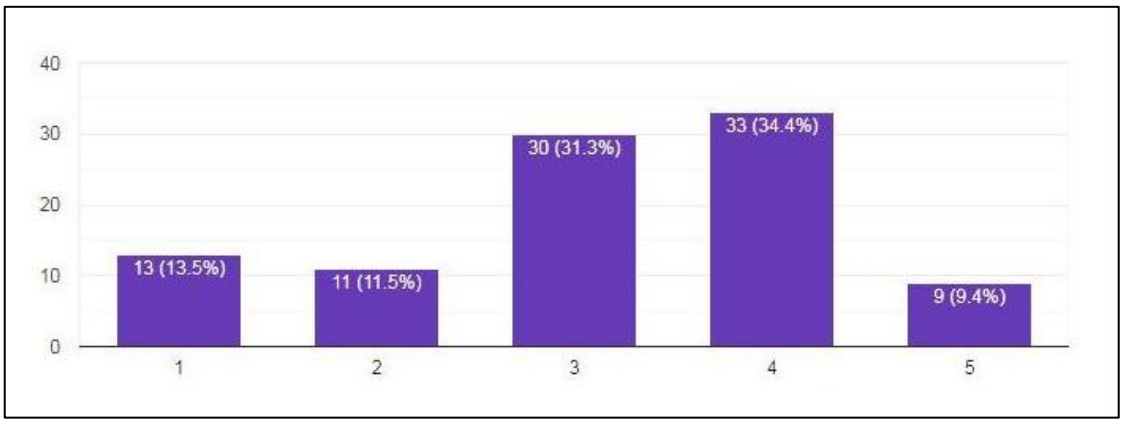
Grafikon 10. Konflikte u organizaciji najbolje je izbjeći



Četvrta tvrdnja: Konflikti pomažu da se razriješe nesporazumi.

U potpunosti se ne slaže s tvrdnjom 13.5% ispitanika,11.5% se ne slaže, 31.3% se niti slaže niti ne slaže, 34.4% se slaže s tvrdnjom i 9.4% se u potpunosti slaže s tvrdnjom da konflikti pomažu da se razriješe nesporazumi.

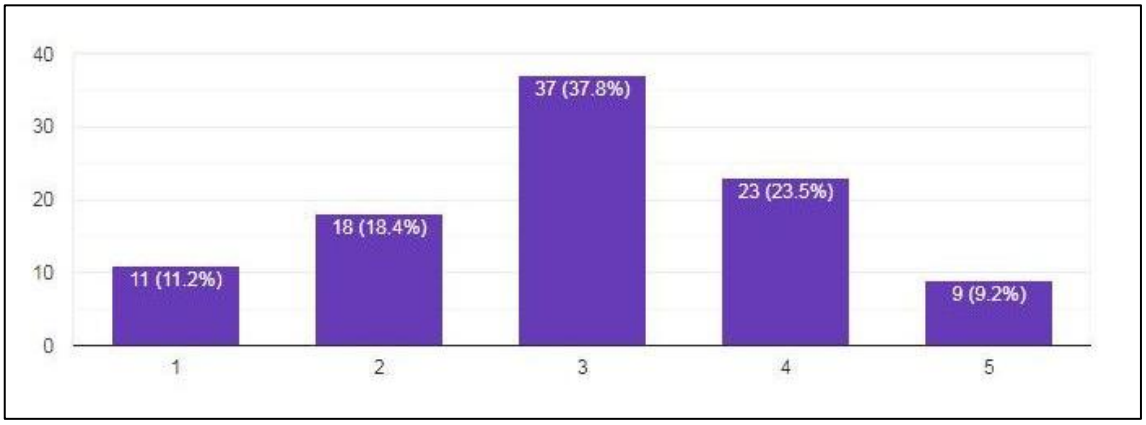
Grafikon 11. Konflikti pomažu da se razriješe nesporazumi



Peta tvrdnja: Konflikti pomažu da se riješe problemi.

Rezultati kod ove tvrdnje su slični kao i kod prethodne tvrdnje. 11.2% ispitanika se u potpunosti ne slaže, 18.4% se ne slaže, 37.8% se niti slaže niti se ne slaže, 23.5% se slaže, a 9.2% se u potpunosti slaže s tvrdnjom.

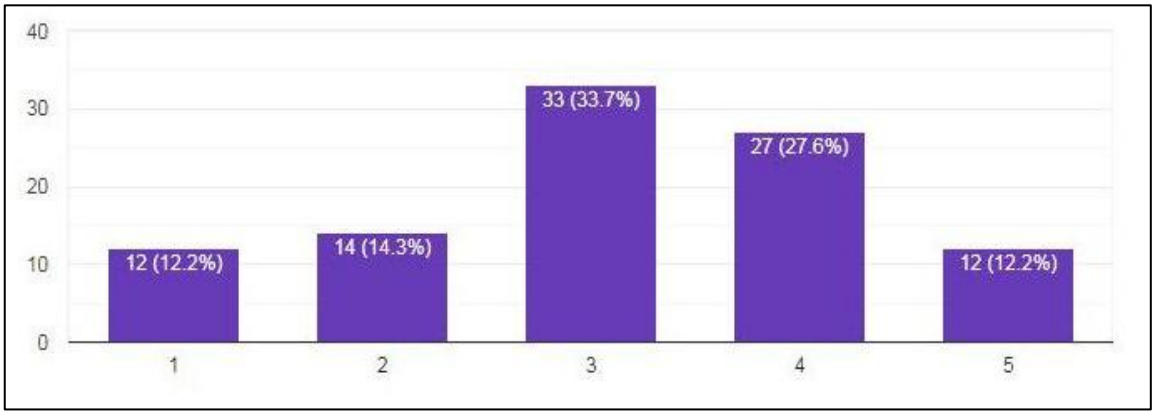
Grafikon 12. Konflikti pomažu da se riješe problemi



Šesta tvrdnja: Konflikti pomažu da bolje upoznamo kolege i njihove stavove i mišljenja o poslovanju.

Ovom se tvrdnjom u potpunosti slaže 12.2% ispitanika, 27.6% odgovorilo je da se slaže s tvrdnjom, 33.7% niti se slaže niti se ne slaže, 14.3% se ne slaže s tvrdnjom i 12.2% ispitanika se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom.

Grafikon 13. Konflikti pomažu da bolje upoznamo kolege i njihove stavove i mišljenja o poslovanju

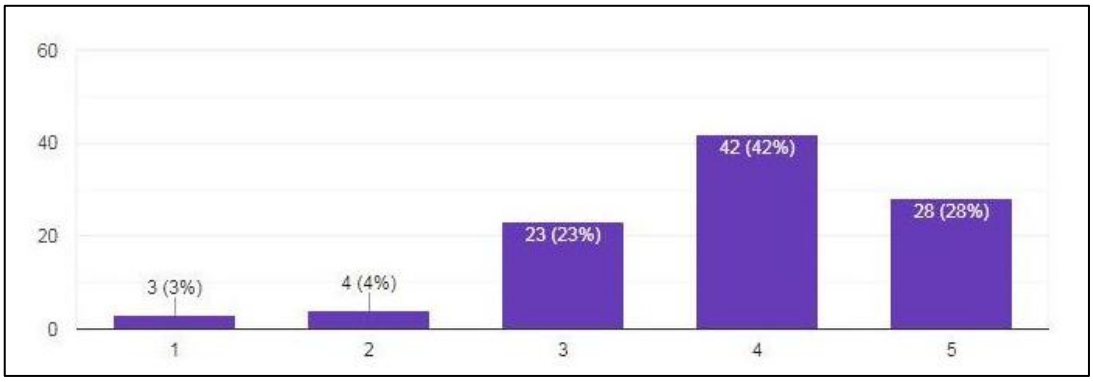


Pitanja vezana uz način rješavanja konflikta također su prikazana Likertovom skalom gdje su ispitanici davali ocjene od 1-5 (1- nikada, 2- rijetko, 3- ponekad, 4- često, 5-

uvijek). Tvrdnja sedam: U konfliktnim situacijama pokušavam pronaći kompromisno rješenje.

Iz grafikona je vidljivo da 42% ispitanika često koristi kompromis kao način rješavanja konflikta. Njih 28% uvijek koristi ovu metodu, dok njih 23% ponekad. Svega 4% rijetko koristi kompromis, dok 3% nikad ne koristi kompromis kao metodu rješavanja konflikta.

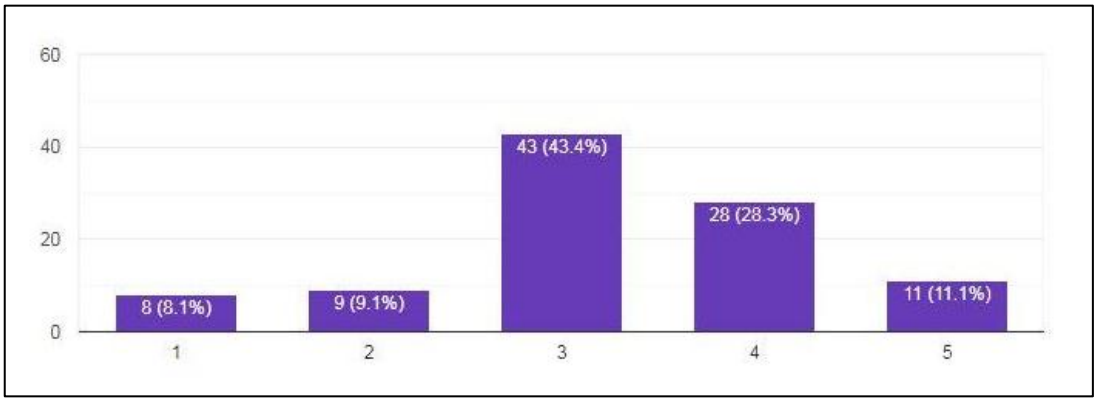
Grafikon 14. U konfliktnim situacijama pokušavam pronaći kompromisno rješenje



Tvrdnja osam: U konfliktnim situacijama pokušavam pobijediti.

Tvrdnja upućuje na nametanje kao način rješavanja konflikta. Najviše ispitanika (43.4%) je odgovorilo da ponekad koristi ovu metodu, 28.3% često, 11.1% uvijek, 9.1% rijetko, a 8.1% nikad ne koristi nametanje kao metodu rješavanja konflikta.

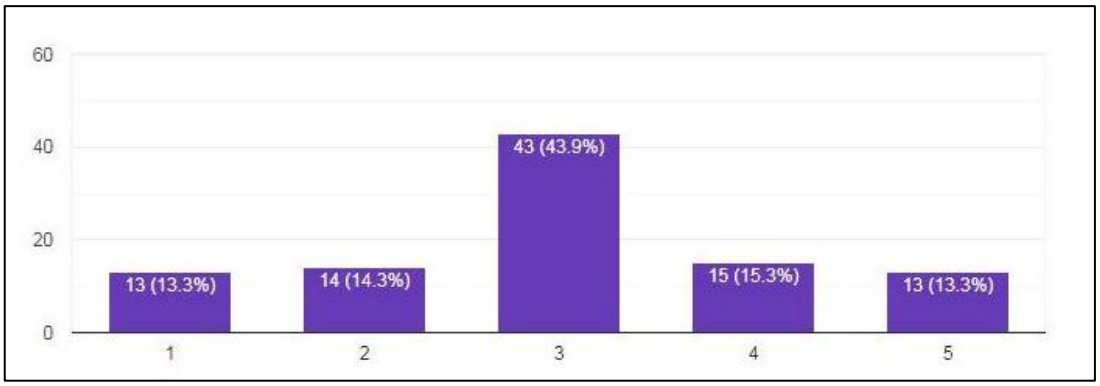
Grafikon 15. U konfliktnim situacijama pokušavam pobijediti



Tvrdnja devet: Izbjegavam izraziti mišljenja koja bi izazvala dodatne konflikte.

Izbjegavanje kao metodu nikad ne koristi 13.3% ispitanika, 14.3% rijetko, 43.9% ponekad, 15.3% često, a 13.3% uvijek koristi izbjegavanje.

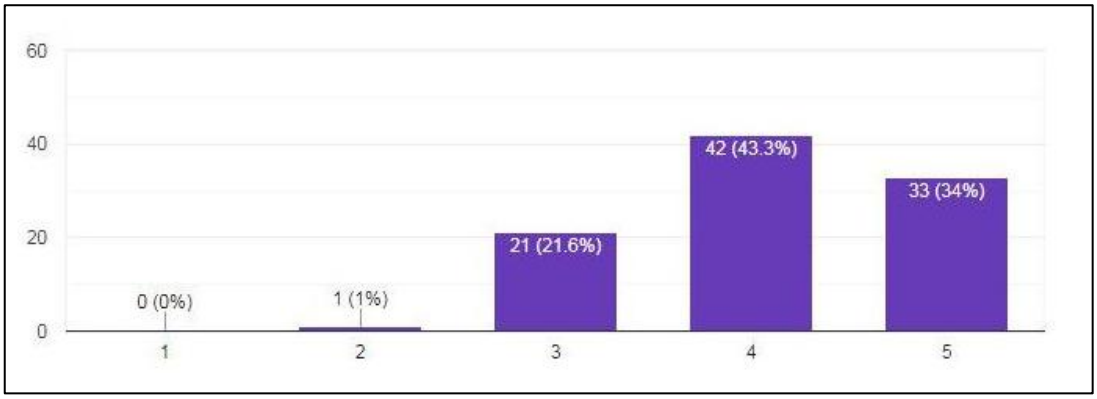
Grafikon 16. Izbjegavam izraziti mišljenja koja bi izazvala dodatne konflikte



Tvrdnja deset: Pokušavam pronaći zajedničko rješenje s drugom osobom.

Ova tvrdnja uključuje suradnju kao način rješavanja konflikta. Nijedan ispitanik nije odgovorio da nikad ne koristi suradnju, rijetko je koristi samo 1% ispitanika. Najviše ispitanika je odgovorilo da često koristi suradnju (43.3%), 34% njih uvijek, a 21.6% ponekad.

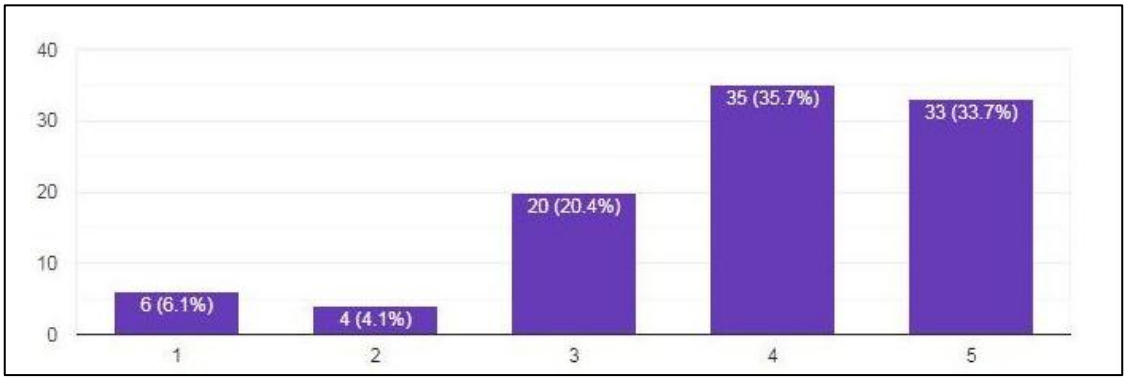
Grafikon 17. Pokušavam pronaći zajedničko rješenje s drugom osobom



Tvrdnja jedanaest: Pokušavam ne povrijediti osjećaje druge osobe.

Od ukupnog broja ispitanika popuštanje kao metodu često koristi 35.7% ispitanika, 33.7% uvijek, a 20.4% ponekad. Najmanje ispitanika (4.1%) je odgovorilo da rijetko koriste navedenu metodu te 6.1% nikad ne koristi.

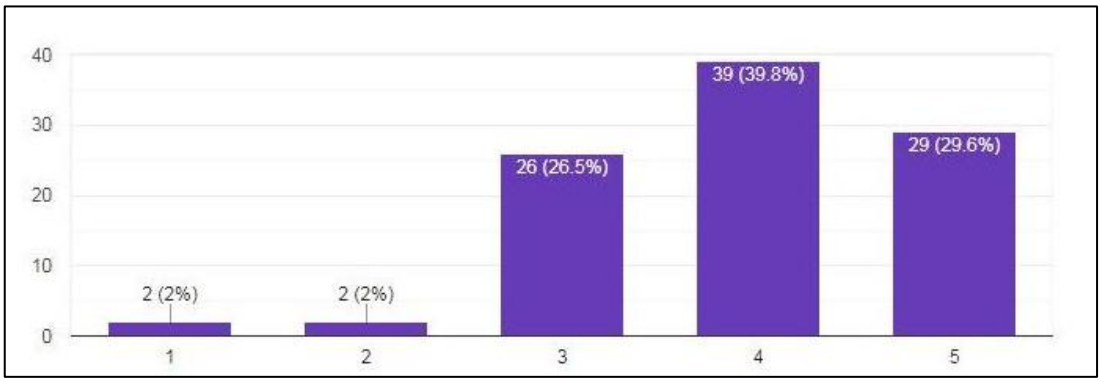
Grafikon 18. Pokušavam ne povrijediti osjećaje druge osobe



Tvrdnja dvanaest: Pokušavam zadovoljiti svoje želje i želje druge osobe.

Kao i tvrdnja deset, i ova upućuje na suradnju kao metodu rješavanja konflikta. Dobiveni rezultati ispitanika slični su kao i kod tvrdnje „Pokušavam pronaći zajedničko rješenje s drugom osobom.“ Uvijek ovu metodu koristi 29.6%, 39.8% često, ponekad je koriste 26.5% ispitanika, a 2% rijetko ili nikad ne koristi suradnju.

Grafikon 19. Pokušavam zadovoljiti svoje želje i želje druge osobe

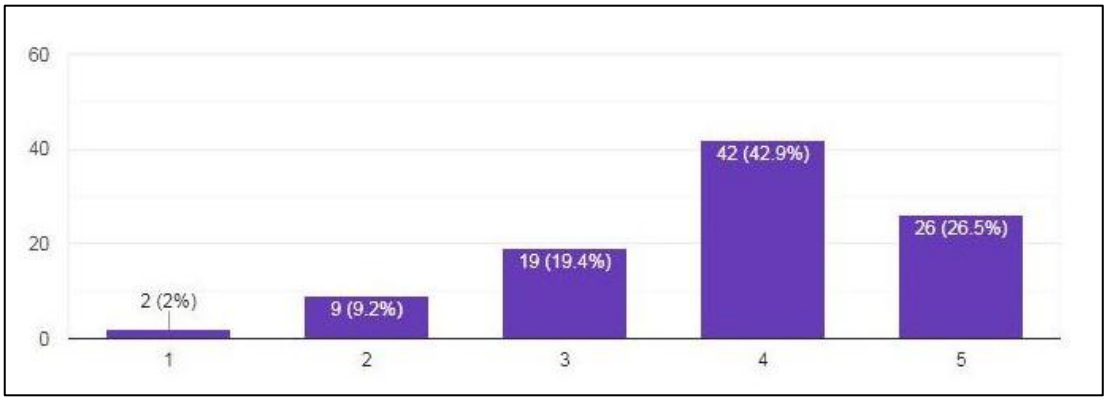


Tvrdnja trinaest: Obično sam vrlo čvrst/a u pokušaju da ostvarim ono što želim.

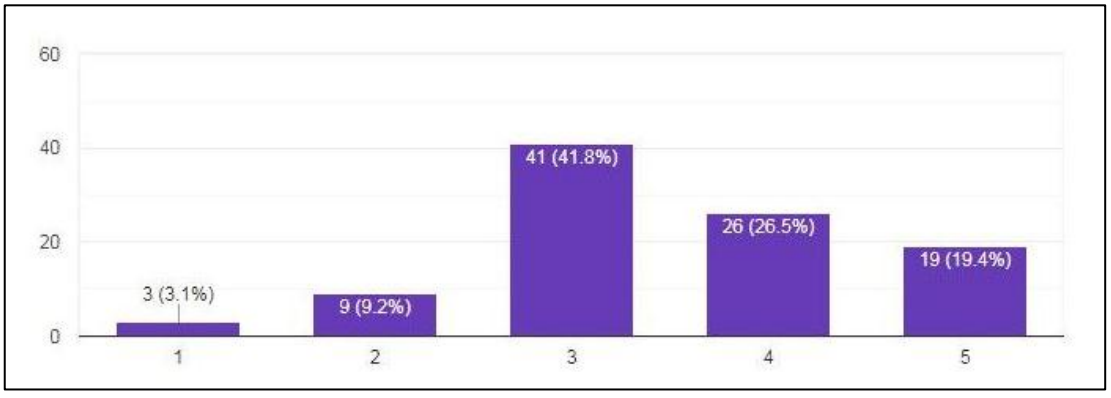
Tvrdnja četrnaest: Pokušavam dokazati sugovorniku da nije u pravu.

Ove dvije tvrdnje ukazuju na nametanje kao način rješavanja konflikta. Kod prve 2% nikad ne koristi nametanje, 9.2% rijetko, 19.4% ponekad, 42.9% često, a 26.5% uvijek. Druga tvrdnja se ne razlikuje značajno kod odgovora nikad (3.1%) i rijetko (9.2%) dok se odgovor ponekad znatno povećao (41.8%). Također odgovori često (26.5%) i uvijek (19.4%) nemaju znatnija odstupanja od prethodne tvrdnje.

Grafikon 20. Obično sam vrlo čvrst/a u pokušaju da ostvarim ono što želim



Grafikon 21. Pokušavam dokazati sugovorniku da nije u pravu



5.1. Diskusija rezultata

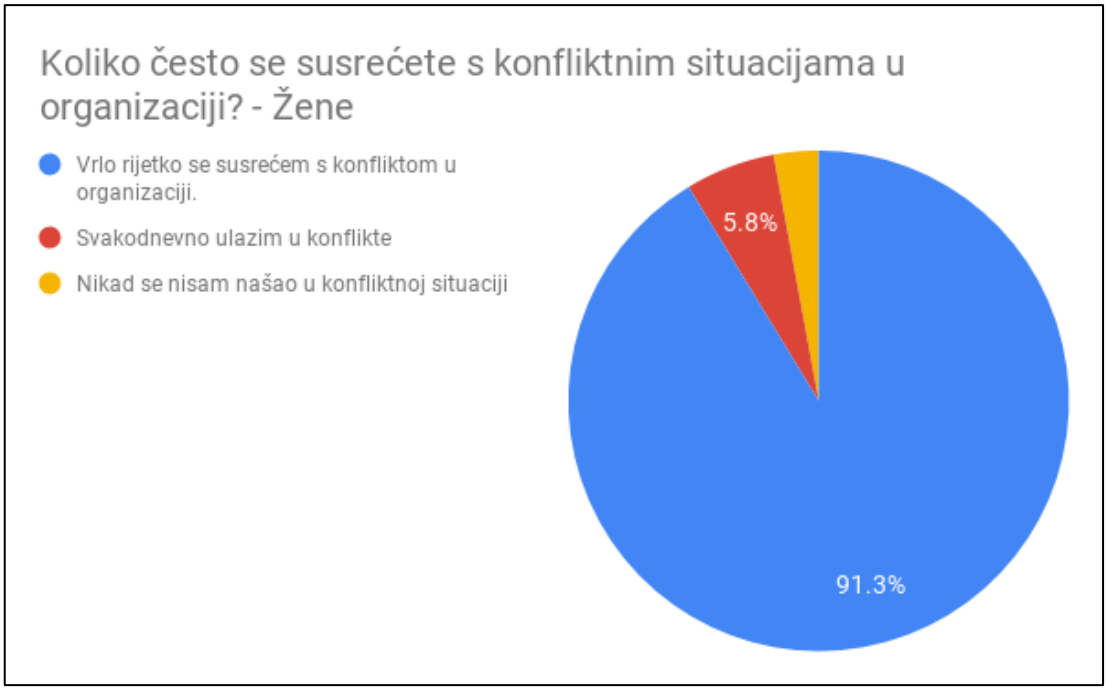
Analizom rezultata dobivenih istraživanjem potvrdile tj. odbacile su se slijedeće hipoteze.

H1: Muškarci češće ulaze u konflikte od žena. – hipoteza se odbacuje

Grafikon prikazuje odgovore muškaraca, pri čemu 96.4% vrlo rijetko ulazi u konflikte, a 3.6% se nikad nije našlo u konfliktnim situacijama. Nijedan muškarac nije odgovorio da svakodnevno ulazi u konflikte. Grafikon koji prikazuje odgovore žena daje rezultate da se 91.3% vrlo rijetko susreće s konfliktnim situacijama, 5.8% svakodnevno ulazi u konflikte, a 2.9% žena se nikad nije našlo u konfliktnim situacijama. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da se hipoteza 1 odbacuje jer muškarci ne ulaze u konflikte češće od žena.

Grafikon 22. Hipoteza 1 - muškarci

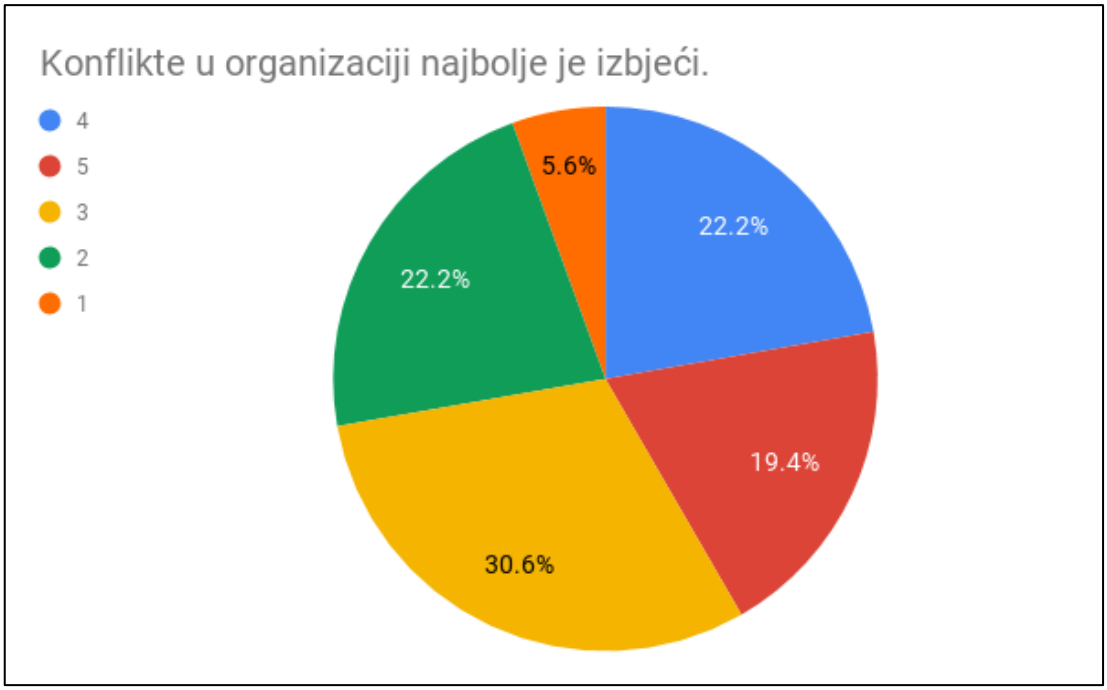
Grafikon 23. Hipoteza 2 - žene



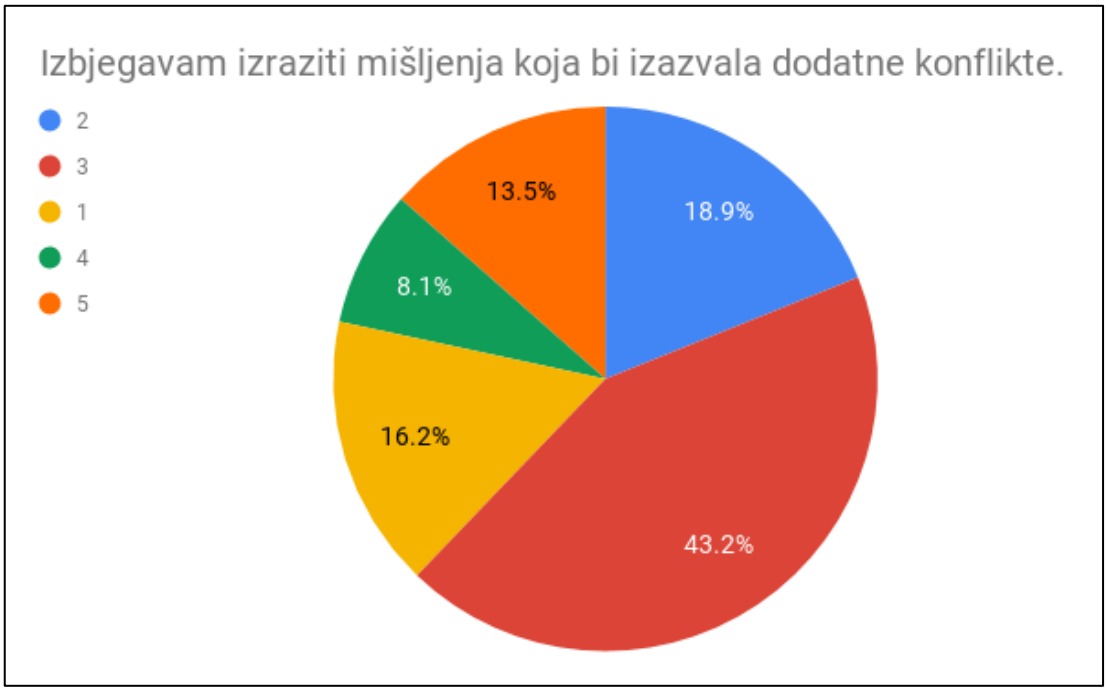
H2: Osobe mlađe životne smatraju da je konflikte najbolje izbjeći. – hipoteza se odbacuje

Grafikoni prikazuju odgovore osoba od 18 do 32 godine. S tvrdnjom „Konflikte u organizaciji je najbolje izbjeći.“ 30.6% ispitanika se niti slaže niti ne slaže, jednak postotak 22.2% ih je odgovorilo da se ne slaže i da se slaže s tvrdnjom, 19.4% se u potpunosti slaže, a 5.6% se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom. Na tvrdnju „Izbjegavam izraziti mišljenja koja bi izazvala dodatne konflikte.“ 43.2% ispitanika ponekad koristi ovu metodu, 18.9% rijetko koristi, 16.2% nikad ne koristi, 13.5% uvijek koristi, a 8.1% često koristi izbjegavanje kao metodu. Analizom se može zaključiti da manje od polovice ispitanika od 18 do 32 godine ne misli da je konflikte najbolje izbjeći, prema tome hipoteza se odbacuje.

Grafikon 24. Hipoteza 2



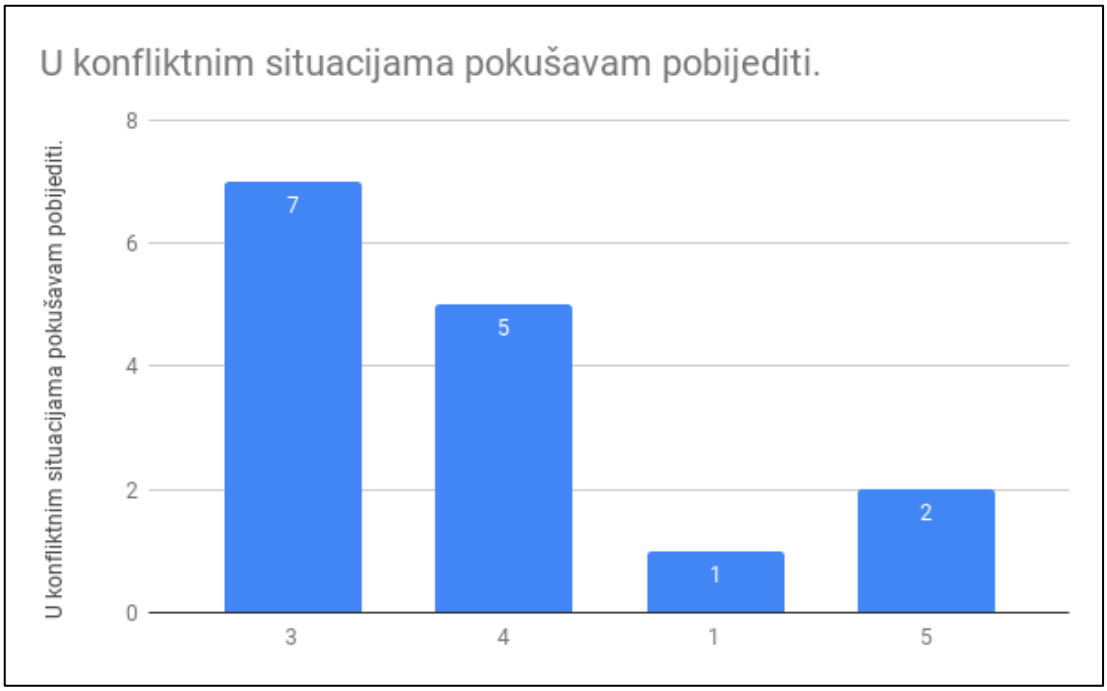
Grafikon 25. Hipoteza 2.1.



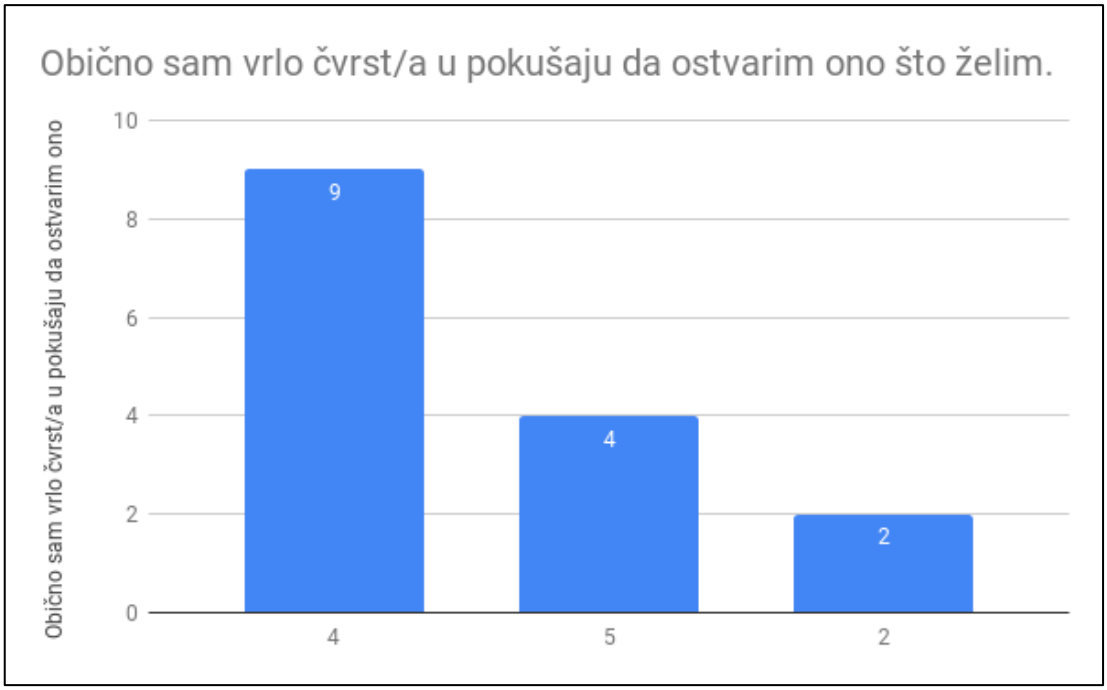
H3: Osobe na višim položajima u organizaciji najčešće koriste nametanje kao način rješavanja konflikta. – hipoteza se potvrđuje

Pitanja koja su vezana uz treću hipotezu su: „U konfliktnim situacijama pokušavam pobijediti.“, „Obično sam vrlo čvrst/a u pokušaju da ostvarim ono što želim.“ i „ Pokušavam dokazati sugovorniku da nije u pravu.“ Ova tri pitanja ispitanici su ocjenjivali ocjenama od 1-5 (1 - nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek). Grafički su prikazani odgovori koje su dale osobe na višim položajima u organizaciji. Vidljivo je da je na prvu tvrdnju 46.7% (7) ispitanika odgovorilo da ponekad koristi nametanje, 33.3% (5) često, 13.3% (2) uvijek, a 6.7% (1) nikada. Na drugu tvrdnju 60% (9) ispitanika je odgovorilo da često koriste nametanje, 26.7% (4) uvijek, a 13.3% (2) rijetko. U trećoj tvrdnji najviše je ispitanika 46.7% (7) odgovorilo da često koristi nametanje kao način rješavanja konflikta, 33.3% (5) ponekad, 13.3% (2) uvijek i 6.7% tj. jedan ispitanik da nikad ne koristi nametanje. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da osobe na višim položajima često ili uvijek koriste nametanje kao način rješavanja konflikta, prema tome hipoteza se potvrđuje.

Grafikon 26. Hipoteza 3



Grafikon 27. Hipoteza 3.1.

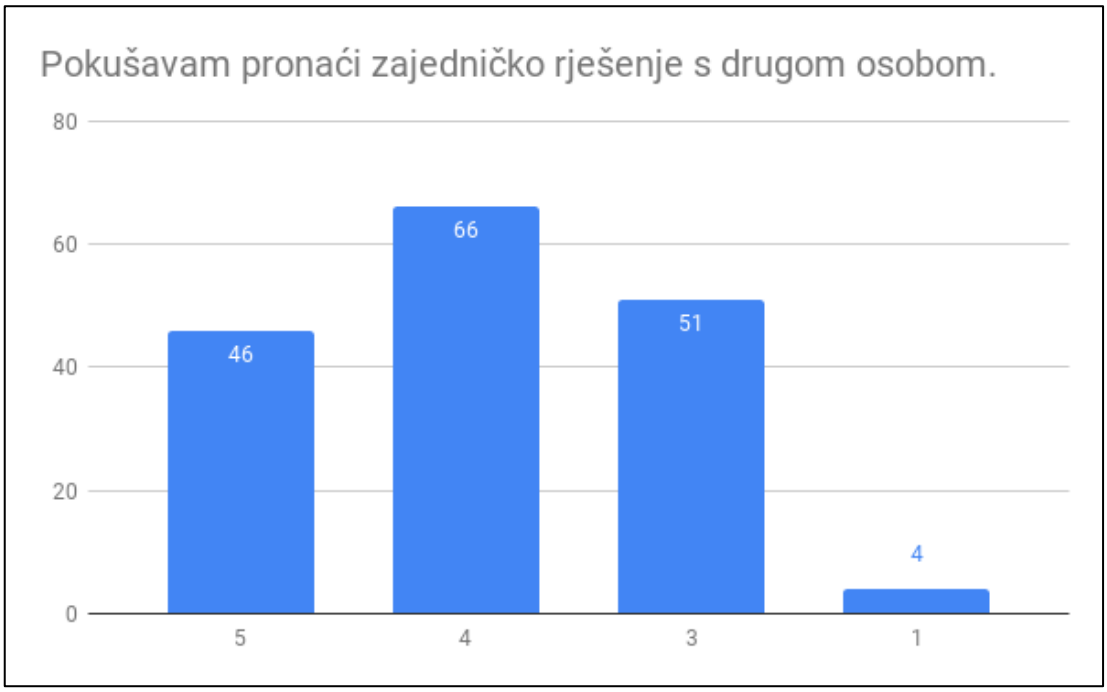


Grafikon 28. Hipoteza 3.2.

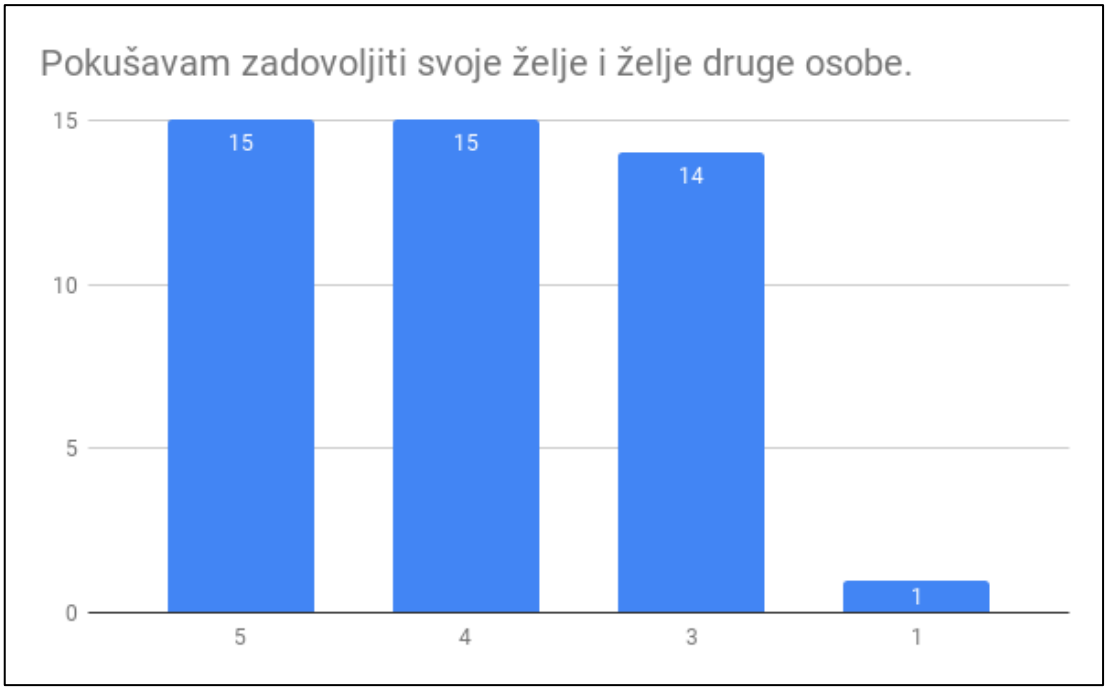
H4: Osobe više ili visoke stručne spreme preferiraju suradnju kao način rješavanja konflikta. – hipoteza je potvrđena

Analizom su izdvojeni odgovori osoba više i visoke stručne spreme. Dvije tvrdnje daju rezultate kojima se može potvrditi hipoteza. Na prvu tvrdnju 39.5% (66) ispitanika često koristi suradnju, 27.5% (46) uvijek, 30.5% (51) ponekad, dok 2.4% (4) nikada. Drugu tvrdnju „Pokušavam zadovoljiti svoje želje i želje duge osobe.“ ispitanici su jednako ocijenili odgovor često i uvijek (33.3%), 31.1% (14) ispitanika je odgovorilo ponekad, a 2.2% (1) nikada.

Grafikon 29. Hipoteza 4



Grafikon 30. Hipoteza 4.1.



6. ZAKLJUČAK

Od kad postoji čovjek postoji i komunikacija. Komunikacija je prenošenje željenih poruka bilo verbalnim ili neverbalnim putem. Pošiljatelj svoju namjeru kodira i prenosi je putem određenih kanala primatelju. Primatelj dekodira poruku te šalje povratnu informaciju. Komunikacija ne mora biti samo verbalna, i šutnjom komuniciramo, tj. neverbalnim znakovima.

Komunikaciju često prate konflikti koji su reakcija osoba oko neslaganja, različitih mišljenja i stavova. Konflikti se mogu pojaviti između generacija, u obitelji, zbog različitih interesa ili u poslovanju. Neke konflikte lako rješavamo dok neki mogu dovesti do narušavanja odnosa među sudionicima konflikta. Mnogi na konflikt gledaju kao na nešto loše, izaziva im nelagodu pa ih često pokušavaju izbjeći. Konflikti imaju i pozitivne strane kao što su pronalaženje zajedničkog rješenja, poticanje kreativnosti i inovacije, poboljšanje kvalitete donesenih odluka. Kako bi što uspješnije riješili konflikt važno je imati dobre komunikacijske vještine ili odabrati neku od metoda rješavanja.

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da većina ispitanika misli kako konflikti loše utječu na međuljudske odnose te da ih je najbolje izbjeći. Ukoliko dođe do konflikta većina ispitanika se složila da konflikti pomažu u rješavanju nesporazuma, problema i da pomoću njih bolje upoznajemo kolege i njihove stavove i mišljenja. Kao razlog nastanka konflikta ispitanici se podjednako slažu da do pojave konflikta dolazi na osobnoj (želja za moći, pobjedom, pravdu, strah, ljutnja, borba za istinu) i komunikacijskoj (nerazumijevanje, neshvaćanje namjera sugovornika) razini. Nakon konflikta polovica ispitanika je odgovorila kako se pretvara da je sve u redu, a kod 30% njih odnos se ne mijenja. Ispitanici su se izjasnili kako se vrlo rijetko susreću s konfliktom u organizaciji, samo malen broj njih se nikad nije susreo ili svakodnevno ulazi u konflikte. Kao najčešću metodu rješavanja konflikta ispitanici koriste suradnju. Nakon suradnje slijedi kompromis, popuštanje te nametanje. Izbjegavanje kao način rješavanja konflikta ispitanici vrlo rijetko koriste.

Analizom rezultata koji se odnose na postavljene hipoteze može se zaključiti da učestalost ulaska u konflikte ne ovisi o spolu ispitanika. Osobe mlađe životne dobi ne smatraju da je konflikte najbolje izbjeći. Treća hipoteza dovodi do zaključka da se osobe na višim položajima u organizaciji najčešće služe nametanjem kao načinom rješavanja konflikta. Osobe više ili visoke stručne spreme preferiraju suradnju kao način rješavanja konflikta.

Na kraju se može zaključiti da se osobe rijetko susreću s konfliktom u poslovanju i misle da konflikti loše utječu na međuljudske odnose. Ukoliko dođe do konflikta preferira se suradnja kao način rješavanja konflikta.

U Varaždinu, 04.04.2019.

7. LITERATURA

1. Bahtijarvić-Šiber, F. (1999). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb. Golden marketing.
2. Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb. Školske novine.
3. Brajša, P. (1993). Menadžerska komunikologija. Zagreb. DRIP.
4. Brajša, P. (1996). Umijeće razgovora, Pula. C.A.S.H.
5. Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula. C.A.S.H.
6. Fritchie,R.,Leary, M. (1998) Resolving conflicts in organisations, London.
7. Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada.
8. Reardon, K.K. (1998). Interpersonalna komunikacija-Gdje se misli susreću. Zagreb. Alinea
9. Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, IEP.
10. Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Komuniciranje u organizaciji. Zagreb.IEP.
11. Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia.
12. Sabolčec, Magdalena. (2015). Bonton u poslovnoj komunikaciji. Diss. Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.
13. Schulz von Thun, F. (2001). Kako međusobno razgovaramo 1 Smetnje i razjašnjenja, Zagreb, Erudita
14. Sikavica, P., M. Novak (1999). Poslovna organizacija, Zagreb, Informator.
15. Uvodić-Vranić, Lj. (2008). Kako se dobro posvađati, Zagreb, Profil.

Internetski izvori:

1. www.sveopoduzetnistvu.com (25.7.2018.)
2. https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1037/preview (30.9.2018.)

8. PRILOZI

8.1. Popis slika

Slika 1. Tipovi „rekla-kazala“ modela 1 17
Slika 2. U-oblik 2 20
Slika 3. M-oblikS 3 20
Slika 4. Cjelokupni komunikacijski model 4 23
Slika 5. Oblici komunikacije 5 25

8.2. Popis grafikona

Grafikon 1. Rod 29
Grafikon 2. Dob 30
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja 30
Grafikon 4. Položaj u organizaciji 31
Grafikon 5. Razina pojave konflikta 32
Grafikon 6. Odnos 33
Grafikon 7. Koliko se često susrećete s konfliktnim situacijama u organizaciji? 33
Grafikon 8. Konflikti loše utječu na međuljudske odnose u organizaciji 34
Grafikon 9. Do konflikta dolazi zbog loše organizacije rada 34
Grafikon 10. Konflikte u organizaciji najbolje je izbjeći 35
Grafikon 11. Konflikti pomažu da se razriješe nesporazumi 35
Grafikon 12. Konflikti pomažu da se riješe problemi 36
Grafikon 13. Konflikti pomažu da bolje upoznamo kolege i njihove stavove i mišljenja o poslovanju 36
Grafikon 14. U konfliktnim situacijama pokušavam pronaći kompromisno rješenje 37
Grafikon 15. U konfliktnim situacijama pokušavam pobijediti 37
Grafikon 16. Izbjegavam izraziti mišljenja koja bi izazvala dodatne konflikte 38
Grafikon 17. Pokušavam pronaći zajedničko rješenje s drugom osobom 38
Grafikon 18. Pokušavam ne povrijediti osjećaje druge osobe 39
Grafikon 19. Pokušavam zadovoljiti svoje želje i želje druge osobe 39
Grafikon 20. Obično sam vrlo čvrst/a u pokušaju da ostvarim ono što želim 40
Grafikon 21. Pokušavam dokazati sugovorniku da nije u pravu 40
Grafikon 22. Hipoteza 1 - muškarci 41
Grafikon 23. Hipoteza 2 - žene 42
Grafikon 24. Hipoteza 2 43
Grafikon 25. Hipoteza 2.1 43
Grafikon 26. Hipoteza 3 44
Grafikon 27. Hipoteza 3.1 45

Grafikon 28. Hipoteza 3.2..... 45
Grafikon 29. Hipoteza 4..... 46
Grafikon 30. Hipoteza 4.1..... 47

8.3. Anketni listić

UPITNIK

Utjecaj konflikta na interpersonalnu komunikaciju u poslovanju

Poštovani,

Ovaj anketni upitnik je sastavni dio istraživanja koji se provodi u svrhu izrade diplomskog rada. Upitnik je anoniman te će se prikupljeni podaci isključivo koristiti za potrebe diplomskog rada.

Molim da upitnik popunjavaju samo zaposlene osobe.

Unaprijed zahvaljujem na suradnji!

Magdalena Sabolčec, student

1. Rod
    - Žensko
    - Muško

2. Dob
    - 18 - 32
    - 33 - 47
    - 48 i više

3. Stupanj obrazovanja
    - Niža stručna sprema
    - Srednja stručna sprema

- Viša stručna sprema
- Visoka stručna prema

4. Položaj u organizaciji

    - Zaposlenik
    - Voditelj odjela
    - Član uprave
    - Predsjednik uprave
    - Direktor

5. Prema Vašem mišljenju najčešća razina pojave konflikta je:

    - Osobna (želja za moći, pobjedom, borba za istinu, pravdu, strah, ljutnja…)
    - Poslovna (naredba, pretežak zadatak, prekratko vrijeme za izvršenje, nekompetentnost djelatnika…)
    - Komunikacijska (nerazumijevanje, nesporazum, neshvaćanje namjera sugovornika…)

6. Kakav je Vaš odnos s osobom nakon konflikta?

    - Konflikt ne mijenja naš odnos
    - Pretvaramo se da je sve u redu iako se osjeća napetost
    - Nalazimo se na "ratnoj" nozi
    - Ne znam, nisam siguran/na

7. Koliko često se susrećete s konfliktnim situacijama u organizaciji?

    - Svakodnevno ulazim u konflikte
    - Vrlo rijetko se susrećem s konfliktom u organizaciji
    - Nikad se nisam našao u konfliktnoj situaciji

Slijedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1-5 pri čemu je:

1 - u potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti se ne slažem,

4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem

TVRDNJE	1	2	3	4	5
Konflikti loše utječu na međuljudske odnose u organizaciji.					
Do konflikta dolazi zbog loše organizacije rada.					
Konflikte u organizaciji najbolje je izbjeći.					
Konflikti pomažu da se razriješe nesporazumi.					
Konflikti pomažu da se riješe problemi.					
Konflikti pomažu da bolje upoznamo kolege i njihove stavove i mišljenja o poslovanju.					

Slijedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1-5 pri čemu je:

1- nikada, 2- rijetko, 3- ponekad, 4- često, 5- uvijek

TVRDNJE	1	2	3	4	5
U konfliktnim situacijama pokušavam pronaći kompromisno rješenje.					
U konfliktnim situacijama pokušavam pobijediti.					
Izbjegavam izraziti mišljenja koja bi izazvala dodatne konflikte.					
Pokušavam pronaći zajedničko rješenje s drugom osobom.					
Pokušavam ne povrijediti osjećaje druge osobe.					
Pokušavam zadovoljiti svoje želje i želje druge osobe.					
Obično sam vrlo čvrst/a u pokušaju da ostvarim ono što želim.					
Pokušavam dokazati sugovorniku da nije u pravu.					

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MAGDALENA SABOLČEC *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom UTJECAJ KONFLIKTA NA INTERPERSONALNU KOMUNIKACIJU U POSLOVANJU *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Magdalena Sabolčec
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MAGDALENA SABOLČEC *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom UTJECAJ KONFLIKTA NA INTERPERSONALNU KOMUNIKACIJU U POSLOVANJU *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Magdalena Sabolčec
(vlastoručni potpis)