

# Upravljanje konfliktima u organizaciji na primjeru državne službe

---

**Vuković, Elizabeta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:282223>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 115/OJ/2019

**UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U  
ORGANIZACIJI NA PRIMJERU DRŽAVNE  
SLUŽBE**

Elizabeta Vuković

Varaždin, ožujak 2019.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 115/OJ/2019

**UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U**  
**ORGANIZACIJI NA PRIMJERU DRŽAVNE**  
**SLUŽBE**

Studentica:  
Elizabeta Vuković,0533/336D

Mentorica:  
doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Varaždin, ožujak 2019.

# Prijava diplomskog rada

studentata IV. semestra diplomskog  
studija Odnosi s javnostima

IME I PREZIME STUDENTA	Elizabeta Vuković	MATRIKULNOG BROJA	0533/336D
NASLOV RADA	Upravljanje konfliktima u organizaciji na primjeru državne službe		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Conflict management in the organization at the example of the state service		
KOLEGIJ	Poslovno komuniciranje		
MENTOR	doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac		
ČLANOVI POUČAVANJA	<ol style="list-style-type: none"><li>1. doc.dr. sc. Danjo Čerapinko, predsjednik povjerenstva</li><li>2. doc.dr.sc. Ljerka Lujčić, član</li><li>3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor</li><li>4. doc.dr.sc. Lidija Dujčić, zamjenski član</li></ol>		

## Zadatak diplomskog rada

BR. 115/OJ/2019

OPIS

Diplomsko istraživanje sastoji se od sekundarnog i primarnog istraživanja. Pregledom poznate teorije studentica će prikazati općenitu teoriju organizacije pri čemu će odrediti pojam organizacije i komunikacije u organizaciji te će objasniti što je konflikt, elemente i vrste konflikta, najčešće uzroke konflikta u organizaciji, faze nastanka konflikt, stilove ponašanja u konfliktu, tehnike rješavanja konflikta, te same ishode konflikta u organizaciji. Drugi dio diplomskog rada prikazat će metodologiju primarnog istraživanja koje će se provesti anonimnom anketom, a s ciljem utvrđivanja navika i ponašanja zaposlenika u organizaciji vezanih uz konfliktnu situaciju.

U VARAŽDINU, DANA 02.01.2019.

DIR. 01/OJ



## SAŽETAK

Konflikti su dugi niz godina prisutni u svim segmentima ljudskog života, kako privatnom tako i u poslovnom. Budući da se konflikti često pojavljuju na radnim mjestima, neophodno je pravilno upravljanje, a u cilju pronalaska najboljeg rješenja. U ovom radu je stavljen naglasak na upravljanje konfliktima u organizaciji državne službe.

Na početku rada pojašnjeni su osnovni pojmovi organizacije državne službe i općenite definicije konflikta. Zatim su navedeni uzroci konflikta u organizaciji te načini upravljanja i rješavanja konflikta u organizaciji. U praktičnom dijelu rada izvršeno je istraživanje u organizaciji državne službe, o uzrocima nastanka konflikta, stilovima ponašanja ispitanika u rješavanju konflikta, uloga rukovoditelja u konfliktni situacijama, te je li konflikti poželjna ili nepoželjna pojava u organizacijama.

**Ključne riječi:** konflikti u komunikaciji, organizacija, upravljanje konfliktima, uloga rukovoditelja, rješavanje konflikta

## **SUMMARY**

Conflicts have been present for many years in all segments of human life, both privately and in business. Since conflicts often occur at workplaces, proper management is necessary to find the best solution. This thesis focuses on conflict management in the organization of civil service.

At the beginning of the thesis, the basic concepts of the civil service organization and the general definition of conflict are explained. Then the causes of conflicts and the ways of managing and resolving conflicts in the organization are listed. In the practical part of the thesis, a research was conducted in the organization of the civil service, on the causes of conflicts, the behavioural styles of respondents in conflict settlement, the role of managers in conflict situations, and whether conflicts are desirable or undesirable in organizations.

**Key words:** conflicts in communication, organization, conflict management, the role of the manager, conflict settlement

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ORGANIZACIJA.....	3
2.1.Organizacija državne službe.....	3
2.2.Organizacijska struktura.....	4
2.3.Komunikacija u organizaciji.....	4
3. KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI.....	6
3.1.Pojam konflikta.....	6
3.2.Vrste konflikta.....	7
3.3.Faze konflikta.....	7
3.4.Posljedice konflikta.....	8
4. KONFLIKTI U ORGANIZACIJI.....	9
4.1.Uzroci konflikta u organizaciji.....	10
4.2.Oblici konflikta u organizaciji.....	11
5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA.....	12
5.1.Uloga rukovoditelja u upravljanju konfliktima.....	12
5.2.Stilovi ponašanja u konfliktima.....	13
5.2.1.Nametanje.....	13
5.2.2.Prilagođavanje ili popuštanje.....	14
5.2.3.Izbjegavanje.....	14
5.2.4.Kompromis.....	15
5.2.5.Suradnja.....	16
5.3.Tehnike rješavanja konflikta.....	16
5.3.1.Pregovaranje.....	17
5.3.2.Medijacija.....	17
5.4.Uspješno upravljanje konfliktima.....	18
5.4.1.Razjašnjenje situacije.....	18
5.4.2.Ulazak u konflikt.....	18
5.4.3.Aktivno slušanje.....	19
5.4.4.Konfliktni dijalog.....	20
5.4.5.Potruga za rješenjem.....	21
5.4.6.Završetak.....	23
6. MOGUĆI ISHODI KONFLIKTA.....	24

6.1. Jedan i drugi dobiva.....	24
6.2. Jedan dobiva, drugi gubi.....	24
6.3. Jedan i drugi gubi.....	25
7. ISTRAŽIVANJE O KONFLIKTIMA I NAČINIMA NJIHOVA RJEŠAVANJA U ORGANIZACIJI.....	26
7.1. Definiranje problema istraživanja.....	26
7.2. Predmet i cilj istraživanja.....	26
7.3. Hipoteze i varijable.....	27
7.4. Uzorak.....	27
7.5. Metodologija i instrument istraživanja.....	28
7.6. Obrada podataka.....	28
8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	29
8.1. Analiza rezultata.....	29
8.2. Diskusija.....	46
9. ZAKLJUČAK.....	49
10. LITERATURA.....	51
<i>Popis grafikona</i> .....	53
<i>Popis tablica</i> .....	54
<i>Prilog: Anketni upitnik</i> .....	55



## 1. UVOD

Konflikt je svakodnevna pojava koja se susreće kako u privatnom smislu života tako i u organizacijskom poslovanju. Društveni događaji, određene situacije koje prethode konfliktu i kulture u kojima se krećemo stvaraju različite situacije i stavove kod pojedinca koji mogu dovesti do neljubaznog i grubog ponašanja, a samim time i do konflikta

U organizacijskom poslovanju djeluje mnogo različitih osoba, rad je podijeljen u različitim funkcijama i pozicijama gdje ima svatko svoje određeno gledište, ciljeve i interes, što vrlo često dovodi do razilaženja mišljenja i konflikta. Da bi organizacija funkcionirala neophodna je interakcije i komunikacija među zaposlenima koji su ovisni jedni o drugima, te su im poslovne aktivnosti i ciljevi međuzavisni.

Konflikte bismo trebali prihvatiti kao sastavni dio života koji se ne može zaobići, posvetiti im pažnju i pronaći najbolje rješenje kako se ne bi dodatno narušili međuljudski odnosi. Sam smisao konflikta i leži u tome da se postojeće razlike prihvate i pojasne, da se omoguće procesi promjene i daljnji razvitak te promicanje organizacijske vrijednosti.

Sekundarna istraživanja pokazuju da su konflikti neizbježni u organizacijskom poslovanju, pa tako i istraživanje Schulz-Hardta, Mayer i Frey koje je provedeno 2002. godine prikazuje da grupe bolje funkcioniraju kada nemaju ista razmišljanja i iste stavove. Kada se zaposlenici tima suprotstavljaju jedan drugome različitim razmišljanjima, kada su kritični jedan prema drugome pronalaze nove ideje a time doprinose boljem funkcioniranju organizacije (Hollenbeck i sur., 1995, 1998; prema De Dreu i Weingart, 2003). Međutim, istraživanje koje je provedeno u Tajvanu i Indoneziji prikazuje da konflikti nisu pozitivna pojava za organizaciju. Konflikti izazivaju nezadovoljstvo zaposlenika, stres, te se smanjuje povjerenje i suradnja između zaposlenika (Robbins, Judge, 2012).

Dugoročne analize pokazuju da konflikti smanjuju povjerenje, poštovanje i radnu atmosferu u organizaciji, a što smanjuje njihovu dugoročnu održivost. Novija istraživanja ukazuju da se negativni učinci konflikta mogu smanjiti ako su osobe u organizaciji pripremljene na konfliktne situacije, ako imaju razvijene vještine upravljanja i rješavanja konflikta, te određena komunikacijska znanja za otvorenu raspravu i razgovor o samom problemu konflikta (Robbins, Judge, 2012).

Obzirom da konflikti u organizacijama nisu poželjni, no mnogim istraživanjima je utvrđeno da nisu ni nepoželjni, počeo se stavljati veliki značaj na samo upravljanje konfliktnim

situacijama. Pa tako i autori Robbins i Judge (2012) navode, da nisu potrebna istraživanja kako ukloniti konflikt, već je potrebno pronaći konstruktivne i produktivne metode za rješavanje konflikta.

Kroz ovaj rad je pobliže objašnjen pojam organizacije, struktura organizacije državne službe te osnove konflikta. U daljnjem dijelu rada je razrađena teorija o konfliktima u organizaciji, uzrocima nastanka konflikta te načini upravljanja konfliktima kroz stilove ponašanja i tehnike rješavanja konflikta. Ujedno je objašnjen uspješan način upravljanja konfliktima te mogući ishodi.

Na kraju rada prikazano je anketno istraživanje o konfliktima u organizaciji državne službe. Ispitivanje je provedeno na uzorku od 152 ispitanika, a koji su za vrijeme ispitivanja bili zaposlenici državne službe. Interpretirani su dobiveni rezultati istraživanja o samim uzrocima nastanka konflikta, stilovima ponašanja u rješavanju konflikta, uloga rukovoditelja u konfliktu situacijama, te je li konflikt poželjna ili nepoželjna pojava u organizacijama.

## **2. ORGANIZACIJA**

Organizacija dolazi od grčke riječi „organon“ i označava alat odnosno oruđe. Počinje se pojavljivati s pojavom čovjeka. U cijeloj povijesti se čovjek služi organizacijom ili pripada nekoj organizaciji, od slučajnih skupina pa sve do suvremenih oblika zajedničkog života a i rada. Od postanka čovječanstva društvo je bilo organizirano, s manjim ili većim uspjehom koje je ovisilo o sposobnosti onih koji su bili na čelu organizacije bilo da je riječ o državi, vojsci, crkvi ili poslovnoj organizaciji. Organizacija predstavlja grupu ljudi koji su međusobno povezani i djeluju organizirano a sve u smjeru ostvarenja zajedničkih ciljeva (Sikavica, Hernaus 2011).

Univerzalna definicija organizacije ne postoji, svaki autor ima svoje vlastito gledište i poimanje organizacije. Također se pojavljuju razlike u definiranju zbog same svrhe organizacije, odnosno gledišta s kojeg se ona promatra.

U svojoj definiciji organizacije A. Etzioni i W. R. Scott navode da je organizacija kolektiv s prepoznatljivim granicama, određenim normativima, hijerarhijom, komunikacijskim sustavima, te da je sredstvo za ostvarenje specifičnih ciljeva. Nadalje, mišljenje W.R.Scotta i G.F.Davisa je da je organizacija sustav elemenata gdje svaki djeluje na druge i pod utjecajem drugi, te su elementi u organizacije u međusobnoj interakciji i interakciji s okolinom. Autor M. Novak organizaciju promatra kao udruženje ljudi, a u širem smislu organizaciju razumijeva kao svjesno udruženje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim ispune zadatke s najmanjim naporom bez obzira na kojem području društvenog života (Sikavica, 2011).

Kao najjednostavniju definiciju organizacije možemo izdvojiti „Organizacija je skladno, misaono i racionalno povezano udruženje određenog broja ljudi koji na osnovi programa rada i potreba okoline obavljaju određenu aktivnost“ (Vršec (1993) prema Pušeljić, Orlović, 2009:145). Ključne odrednice koje definiraju svaku organizaciju su sam proces ili rezultat procesa organiziranja, sredstvo kako bi se postigli određeni ciljevi, sustav gdje su međusobno povezani pojedinci, dvoje ili više ljudi koji rade zajedno, određeni entiteti, svjesna koordinacija, interakcija s okolinom, skup od različitih uloga, zajednica s identificiranim granicama, svjesna ljudska djelatnost radi postizanja zajedničkih ciljeva (Sikavica, 2011).

### **2.1. Organizacija državne službe**

Državna uprava je skup državnih tijela čija se djelatnost temelji na neposrednoj provedbi zakona i propisa te rješavanju drugih poslova koji su joj stavljeni u nadležnost. Organizacija

državne službe je posebno formirana organizacijska jedinica unutar tijela državne uprave a poradi obavljanja određenog dijela poslova i zadataka koji su joj povjereni od strane državne uprave. U upravnoj organizaciji pa tako i organizaciji državne službe djelatnici su međusobno hijerarhijski povezani, opremljeni su materijalnim sredstvima organizacije, obavljaju upravne poslove na profesionalnoj osnovi, na osnovi propisa koji se ostvaruju autoritetom vlasti, to jest korištenjem javnih ovlasti (Borković 2002, prema Pušeljić, Magušić 2008).

## **2.2. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura je važan dio svake organizacije pa tako i organizacije državne službe. Relativno je trajni plan rasporeda poslova i međusobnih veza između ljudi no jasno pokazuje tko je kome nadređen odnosno podređen. Oblikovana je na principu sljedećih temeljnih dimenzija (Jurina 1999, prema Pušeljić, Orlović, 2009):

**Kompleksnost** – vertikalne i horizontalne različitosti prikazuju razvijenost organizacije u širinu i visinu. Horizontalna razvijenost organizacije predstavlja podjelu radnih zadataka na različite pod zadatke na istoj organizacijskoj razini. Vertikalna razvijenost predstavlja interakciju između viših i nižih razina, odnosno po razinama menadžmenta u organizaciji.

**Formalizacija** – ključna je dimenzija organizacijske strukture. Podrazumijeva se stupanj propisivanja razine standarda organizacije, pravila i procedure putem kojih se određuje funkcioniranje organizacije i ponašanje članova u organizaciji. Propisuju se pravila za radne zadatke i postupke, procedure međusobno povezanih postupaka te politike (poslovne, sigurnosne, financijske) kao opće smjernice.

**Centralizacija** – na određenoj razini organizacije definira se kao određen stupanj ovlasti za donošenje odluka. O centralizaciji odlučivanja se govori kada se najvažnije odluke donose na najvišim razinama organizacije, a provode ih oni na nižim razinama.

## **2.3. Komunikacija u organizaciji**

Umijeće komuniciranja je važan segment u privatnom i poslovnom smislu. Komunikacija u organizaciji je neophodna za postizanje optimalne razine učinkovitosti poduzeća kao i za što bolje međuljudske odnose zaposlenika.

U organizaciji državne službe dominira autoritarna organizacijska kultura pa se samim time i komunikacija svodi na principu autoritarne kulture. Nadređeni u većini slučajeva prema podređenima pristupaju s pozicije autoriteta, što nije najbolje za organizaciju kao ni za

međuljudske odnose u organizaciji. Da bi se poboljšala interna komunikacija rukovoditeljima su potrebne vještine komuniciranja, slušanja i prosuđivanja da mogu pravilno interpretirati poruke zaposlenika kao i poruke koje dolaze s više razine rukovođenja. Interna komunikacija u organizaciji i razgovor licem u lice je veoma bitno bez obzira na dostupnost i razvoj različitih komunikacijskih alata (Internet, e-mail, interni časopisi i slično) iz razloga da se zaposlenicima priopće bitne informacije na pravilan naći te da se poboljša organizacijska djelatnost (Borovec, Balgoč, Karlović, 2011).

### **3. KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI**

Ljudi se nalaze u različitim interakcijama gdje svatko ima svoju ulogu, status ili takozvanu moć, a konflikti se javlja usporedno s ljudskim djelovanjem, gdje jedan prema drugome zauzima svoj stav i određuje svoje ponašanje odnosno djelovanje. Potpuni sklad među ljudima ne postoji, samo se u određenim situacijama radi o izbjegavanju konflikta, potiskivanju ili negiranju mogućih nastalih konflikta.

Da bi se govorilo o konfliktu između osoba mora postojati stanje međuovisnosti, ljutnja među osobama te prebacivanje krivnje, odnosno ponašanje koje stvara probleme a samim time i konflikt između osoba (Dana,2014).

#### **3.1. Pojam konflikta**

Pojam konflikt ovisi o način definiranja, postoji nekoliko definicija konflikta, pa tako pojedini autori navode da je konflikt situacija ili proces gdje dvije (ili više) osoba odnosno grupa ljudi žele ostvariti neki svoj cilj, interes ili potrebu, ali se kao ostvariv cilj opaža samo jedan, ne oba, odnosno ne opažaju se interesi svih strana u sukobu. Kako svaka strana doživljava samo jedan ostvari cilj, druga strana (osoba) se percipira kao prijetnja, prepreka, protivnik ili neprijatelj (Stagner 1967, prema Marcetić 2013).

Prema mišljenju autora 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“ (Sikavica, 2011:766).

Najjednostavniju definiciju konflikta možemo izdvojiti kao stanje manje ili veće napetosti među pojedincima ili organizacijama, izazvano suprotnim ciljevima, željama ili načinima njihova ostvarenja (Vukosav, Glavač-Glišić, 2009).

Iz navedenih definicija konflikta možemo vidjeti da je većina definicija slična, te da se odnosi na tri bitna elementa (Sikavica, 2011):

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

### 3.2. Vrste konflikta

Postoji nekoliko vrsta konflikta, pa tako autori Žugaj, Šehanović i Cingula (2004) navode tri vrste konflikata u organizaciji:

***Intrapersonalni ili unutarnji konflikt*** – konflikt koji vodimo sami sa sobom. Na putu do ostvarenja cilja pojavljuje se neki osobni problemi kao na primjer neraspoloženje, umor, frustracije, agresivna ponašanja a što može dovesti do drugih vrsta konflikta.

***Interpersonalni ili međuljudski konflikt*** – konflikti koji se pojavljuju između više sudionika unutar grupe. Ciljevi ljudi unutar grupe mogu biti raznovrsni, ali ako ljudi omalovažavaju vrijednosti i ciljeve drugih ljudi može dovesti do pojave konflikata.

***Intergrupni ili međugrupni konflikt*** – konflikti nastaju između formalnih i neformalnih grupa unutar organizacije. Sudionici konflikta su skupine, organizacijske jedinice i slično.

### 3.3. Faze konflikta

Konflikt često ostaje u ljudskoj podsvijesti, konfliktne situacije izbjegavamo ili ih zaobilazimo. Većina osoba prelaze preko bijesa i osjećaja nezadovoljstva, nezadovoljstvo prekrivaju i bore se sami sa sobom sve u cilju izbjegavanja konflikta. Svaka konfliktna situacija je individualna i ne sastoji se svaki konflikt od istih faza. Schulz von Thunu (1989) razlikuje dvije faze sučeljavanja - izbijanje i razjašnjavanje (Benien, 2006):

***Faza izbijanja***- dolazi do međusobnog sučeljavanja gdje se pojavljuje osjećaj ljutnje, bijesa, srdžbe, nekontroliran vikanja, pa sve do „gubljenja“ živaca. Ova faza nije ugodna, no može dovesti do osjećaja ugone zbog izbačenog problema i nezadovoljavajućeg stanja koji se netom prije gomilao. Na poslovnom području faza izbijanja je uspješna u onoj organizaciji gdje je organizacijska kultura takve prirode da zaposlenici mogu ukazati na problem i raspravljati o tom problemu a da pritom ne biraju riječi. Takav način predstavlja smjer ka učenju ljudi koji se ne usuđuju iskazati osjećaje, vlastite stavove i mišljenja, u navici im je da potiskuju ljutnju i bijes.

***Faza razjašnjavanja*** - ljuta osoba nije u stanju slušati i razumjeti određene činjenice u konfliktnoj situaciji tako da je bitno da se smiri kako bi mogla shvatiti što se i kako dogodilo. Bitno je ustvrditi što je prouzrokovalo konflikt i zašto je došlo novonastale situacije i neusklađenih odnosa. Kada se tenzije i osjećaji smire može se razjasniti uzrok konflikta i može se razgovarati o nastalom problemu. Bez obzira o kojim se ulogama i radnim mjestima

u organizaciji radi bitno je da se uspostavi razuman odnos kako se ne bi dalje produbljivalo u konflikt.

### **3.4. Posljedice konflikta**

Konflikti dovode do dva efekta u organizaciji, jedan je funkcionalan a drugi je nefunkcionalan. Funkcionalni konflikti dovode do pozitivnih ishoda i djeluju preventivno na daljnje konfliktne situacije. Nefunkcionalni dovode do negativnih ishoda i pogoršanja odnosa među zaposlenicima, te ne dolazi do pozitivnih promjena (Isić, 2010).

Svaki konflikt može a i ne treba biti funkcionalan odnosno pozitivan, no to sve ovisi o reakcijama i stavovima učesnika u konfliktu, kao i o samom uzroku konflikta. Bitno je razumjeti konfliktnu situaciju i imati na umu da svaka takva situacija nudi mogućnost biranja, kojim putem krenuti (Isić, 2010).

Pozitivni ishodi konflikta su sljedeći (Rahim, 2011):

- poticanje inovacija, kreativnosti i promjene,
- poboljšanje procesa u donošenju odluka,
- alternativna rješenja problema,
- traženje novih pristupa i ideja,
- sinergijska rješenja za uobičajene probleme.

Negativni ishodi konflikta (Rahim, 2011):

- izazivanje stresa i nezadovoljstva,
- nedostatak komunikacije,
- nepovjerenje i sumnjičavost,
- otpor prema poslovnim zadacima,
- negativna atmosfera.

Da bi bilo koristi od konfliktne situacije neophodno je smanjiti negativne učinke konflikta, a pozitivne ishode je potrebno poboljšati.



## 4. KONFLIKTI U ORGANIZACIJI

Svaka organizacija ima neki svoj specifičan način upravljanja i komuniciranja, kako verbalno tako i neverbalno, a sve to ovisi o zaposlenicima koji su međuovisni o izvršavanju svojih radnih zadataka. Zbog različitih stavova i mišljenja između zaposlenika vrlo je vjerojatno da će doći do neke konfliktne situacije, stoga možemo reći da organizacija bez sukoba ne postoji, a sukob opet ne može postojati bez ljudi u organizaciji.

Konflikti u organizaciji i organizacijske promjene su povezani jer svaka promjena mijenja ravnotežu i stanje organizacije, pogoduje stvaranju uvjeta za prikrivene odnosno otvorene konflikte. Promjene u organizaciji ne odgovaraju uvijek svim zaposlenicima pa se javljaju napetosti između njih, a koje napetosti mogu izazvati konflikt (Sikavica, 2011).

Shvaćanje konflikta dijelimo na dva osnovna pojma (Sikavica, 2011):

1. konflikt kao oblik interakcije, odnosno borbe koja se vodi između pojedinca ili grupe kao suprotstavljenih strana,
2. situacija gdje postoji mogućnost da jedna strana ostvari svoje ciljeve samo na račun druge strane.

Konflikte gledamo kao na poželjnu, normalnu i neizbježnu pojavu s samom pojavom moderne teorije organizacije. Prema najnovijim gledištima dominantan je pozitivan pristup konfliktima, upravo prema tom stajalištu konflikt može biti koristan i doprinijeti organizacijskom poslovanju. Iako, konflikt na određeni način unosi nemir u organizaciju ujedno ima i utjecaj na kreativnost koja omogućava drukčiji pogled na događaje u organizaciji. Prema modernom gledištu na konflikte, ne može se reći da je to dobra ili loša pojava. Konflikt predstavlja prirodnu pojavu, a suvremeni rukovoditelj zna da su konflikti stvarna činjenica u organizaciji s kojom mora računati. Tako da rukovoditelj mora upravljati konfliktnom situacijom kako bi se postiglo najbolje moguće rješenje na zadovoljstvo svih strana u konfliktu (ibid).

S konfliktom su usko povezani pojmovi *konfliktna situacija* i *konfliktna akcija*. To su dvije strane konflikta te je sasvim normalno očekivati da će konfliktna situacija prouzročiti konfliktnu akciju, iako se to ne mora uvijek desiti. Konfliktna situacija predstavlja skrivenu opasnost od izbijanja konflikta, dok konfliktna akcija predstavlja oblik izražavanja konflikta (ibid).

#### 4.1. Uzroci konflikta u organizaciji

Konflikti se pojavljuju u različitim okolnostima pod različitim uvjetima. Mogu nastati iz više razloga, primjerice kada su ljudi u neusklađenim odnosima kada imaju različite stavove, motive, mišljenja a i interese, to sve dovodi do neželjene reakcije.

Osnovni uzroci konflikta proizlaze već iz same definicije a koje pronalazimo u suprotstavljenim stranama. Razlikujemo ih ovisno o tome da li se radi o konfliktu između pojedinca, grupa ili organizacija (Sikavica, 2011).

Uzroci konflikta u organizaciji javljaju se u raznim oblicima, pa tako i u samoj organizacijskoj strukturi, u vertikalnoj i horizontalnoj raširenosti, u povezanosti između odjela kao i samoj podjeli resursa. Konflikt se također pojavljuje zbog različitih supkultura kao i zbog osobnih čimbenika, zbog različitih percepcija osoba, različitih vjerovanja, želja i interesa pojedinaca. U komunikacijskom segmentu se također nailazi na probleme koji uzrokuju konflikt, pa tako nedostatak informacija ili preopterećenost informacija može uzrokovati konfliktnu situaciju u organizacijskom poslovanju (D. Rollinson, prema Sikavica, 2011).

Budući da nailazimo na različite uzroke konflikta u organizaciji, u nastavku ćemo opisati neke od najčešćih (Sikavica, 2011):

- *nedostatak sredstava za rad*, potrebe i želje za radnim sredstvima su veće od mogućnosti,
- *međuzavisnost*, povezanost zadataka među pojedincima, grupa ili organizacijskih jedinica u poduzeću, neusklađenost odnosa,
- *različitosti i promjene ciljeva*, dolazi do različitih pa i suprotstavljenih interesa,
- *razlike u percepciji*,
- *osobni stil* kojeg pojedinac razvija, kultura, obrazovanje i sl. mogu biti prepreka za komunikaciju s osobom drugog stila,
- *slaba i nedovoljna komunikacija* između pojedinaca i grupa u organizaciji,
- *promjena uloga* među članovima organizacije, promjene ovlasti i autoriteta, odnosno statusa osobe u organizaciji,
- *organizacijsko preklapanje*, određeni posao obavljaju dvije strane te dolazi do konflikta zbog nejasnoća,
- *organizacijska kultura*,

- *loš sustav nagrađivanja, stvara nezadovoljstvo među pojedincima.*

#### **4.2. Oblici konflikta u organizaciji**

U organizacijama se najčešće susreću dva oblika konflikta i to strukturalni ili sadržajni i osobni ili emocionalni. Strukturalni ili sadržajni konflikt nastaje oko neslaganja ciljeva koje treba ostvariti i načinu njihova ostvarenja. Svakodnevno se pojavljuju u organizacijama, normalno je i poželjno da zaposlenici u organizaciji imaju različita mišljenja i stavove. Zadatak rukovoditelja je da zna upravljati takvom vrstom konflikta kako bi se postigao zadovoljavajući ishoda za zaposlenike a i za organizaciju. Dok osobni ili emocionalni nastaju iz različitih razloga, a često se pojavljuju među suradnicima na poslu kao i u odnosima nadređeni – podređeni zbog neslaganje o ciljevima koje treba ostvariti i načinu njihova ostvarenja. Nailazi se na mnogo emocija, od ljutnje, nepovjerenja, straha i slično. Sam konflikt se odvija oko emocija a ne oko ključnog problema tako da je teško da će takva vrsta konflikta završiti uspješno. Sukobljenim stranama nije u interesu da riješe problem već da poraze jedna drugu što doprinosi negativnom negativno utjecaju na organizaciju (Rijavec Miljković 2002).

## **5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA**

Konflikti ne samo da su neizbježni već su i potreba svake organizacije, važan segmenta u svezi konflikta stavlja se na sam način upravljanja, o kojem načinu upravljanja i uspjehu tog upravljanja ovisi djelatnost organizacije. Autor B. Schibalsky (1998) navodi da se još uvijek nestručno rješavaju konflikti u organizacijama. Međutim pravilan pristup konfliktu može veoma pozitivno utjecati na organizaciju (Sikavica, 2011).

Upravljanju konfliktima pristupa se na više različitih načina. Da bi se odredio najpovoljniji način u određenoj situaciji potrebno je tu situaciju poznavati, kao i samo vrijeme nastanka konflikta odnosno vrijeme koje je raspoloživo da se konflikt riješi. Za uspješno i kvalitetno upravljanje konfliktima procesima potrebno je poznavati međusobne odnose stranaka u konfliktu te kreirati individualnu strategiju da se negativni učinci konflikta svedu na najnižu razinu i postigne najbolje rješenje (ibid).

### **5.1. Uloga rukovoditelja u upravljanju konfliktima**

Svrha rukovoditelja u organizaciji je da što uspješnije vodi i upravlja radnim procesom ka zajedničkom cilju za cijeli kolektiv. Opće poznato je da su ljudi u organizacijama različitog karaktera, da imaju različite potrebe i ambicije ali svima njima je zajednička želja da budu uspješni. Rukovoditelj osim što obavlja rukovodeće poslove, najčešće ima dodatne obveze koje su orijentirane prema interesu ljudskih resursa. Zbog toga su mu potrebna znanja i dobre komunikacijske vještine koje mu omogućuju bolju suradnju s drugim osobama, da dogovara, naređuje, instruiru, korigira i koordinira rad zaposlenika. Ujedno iz rukovodeće uloge proizlazi da je rukovoditelj i svojevrsan transformator, sa minimalnim autoritetom među sudionicima konflikta a ponajviše iz tog razloga da neprihvatljivo ponašanje zaposlenika usmjeri u prihvatljivo ponašanje sukobljenih osoba ili skupina osoba. Da bi rukovoditelj uistinu odgovorio onome što se od njega očekuje mora staviti na raspolaganje sve svoje kreativne, stručne i ljudske kapacitete (Uzelac, Bujišić, 2014).

Rukovoditelj, čija je zadaća i da se nosi s konfliktima između zaposlenika zaista se nalazi u raznovrsnim, a nerijetko i delikatnim situacijama. Da bi uspješno djelovao u takvim situacijama potrebno je raspolagati sa nizom vrlina, znanjem i vještinama (Uzelac, Bujišić, 2014). Rukovoditelji koji vješto upravljaju konfliktima, sami sebe smatraju liderima, vjerojatno će smatrati da su utjecajni, a čime će zadobiti poštovanje, suradnju i povećanje vrijednosti organizacije (Shay, McConnon, 2002). Neke od poželjnih vrlina za rukovoditelja

su znanje, dostojanstvo, samozatajnost, ustrajnost, optimizam, dosljednost, strpljivost i pozitivnost (F. Schulz von Thun i suradnici (2002) prema Uzelac, Bujišić, 2014).

Istraživanje koje je provela Američka udruga za upravljanje pokazuje da srednji i viši rukovoditelji imaju interes za učenje o prevenciji i o upravljanju konfliktima. Rezultati tog istraživanja prikazuju da se menadžeri 26% svog vremena bave konfliktom, te da je posljednjih deset godina sposobnost menadžera u upravljanju konfliktima postala veća (Thomas i Schmidt, prema Rahim, 2011).

## **5.2. Stilovi ponašanja u konfliktima**

Ponašanja u konfliktnim situacijama učimo tokom života, a ono koje je ponovljeno nekoliko puta postaje obrazac ponašanja u problemskoj situaciji. No to ne znači da se druga ponašanja u konfliktnim situacijama ne primjenjuju niti da se u svakoj situaciji primjenjuje identičan stil. Mnogi autori opisuju različite stilove ponašanja u konfliktnim situacijama, a neki od osnovnih stilova su nametanje, prilagođavanje, izbjegavanje, kompromis i suradnja (Poljak, Šehić-Relić, 2006).

### **5.2.1. Nametanje**

Nametanje je korištenje moći za ostvarenje svojih vlastitih ciljeva. Temelji se na agresivnosti i dominaciji, osoba vodi računa samo o svojim željama i zauzima se za svoja prava, dok zanemaruje potrebe i očekivanja druge strane. Iako osoba želi nametnuti i dokazati vlastiti stav to isto dopušta i drugoj strani (Rijavec, Miljković, 2002).

Kod ovog stila nameću se vlastiti stavovi i interesi, potpuno se zanemaruju interesi ostalih osoba. Odvija se u obliku zapovijedanja, kada netko od zaposlenika ima moć naređivanja vrlo vjerojatno će iskoristiti svoju poziciju da naređuje i nametne svoju volju podređenim zaposlenicima. Takve osobe pod bilo koju cijenu želi doći do pobjede u konfliktu (Robbins, Judge, 2012).

Pozitivna strana ovog stila je ta što postoji šansa da dobijemo sve i da imamo osjećaj moći, no loše je što možemo sve izgubiti, udaljiti se od drugih i tako doći do još konflikta u budućnosti (Rijavec, Miljković, 2002).

Kako navode autorice Rijavec, Miljković (2002) ovaj stil je najprikladniji:

- u kritičnim situacijama pa je neophodna brza i odlučna akcija,

- prilikom provođenja nepopularnih mjera,
- kod pitanja koja su bitna za dobrobit organizacije, a sigurni ste da ste u pravu,
- protiv osoba koje žele postići korist iz svog nekompetitivnog ponašanja.

### 5.2.2. Prilagođavanje ili popuštanje

Prilagođavanje je kad se zanemaruju vlastiti interesi u korist zadovoljenja tuđih. U konfliktnoj situaciji se popušta drugoj strani, prilagođava se njenim interesima i prihvaćaju se rješenja koja nisu povoljna za obje strane jer se žele smanjiti postojeće razlike među osobama i naglasiti ono što im je zajedničko. Iako takvo ponašanje izgleda pozitivno ono ne postiže dugotrajno rješenje jer nakon nekog vremena ponovno može doći do konflikta zbog frustracije i nezadovoljstva (Rijavec, Miljković, 2002).

Kod ovog stila je pozitivno da ne dižemo nepotrebnu prašinu, da nas drugi percipiraju kao osobu koja daje podršku te ne trošimo energiju za neke druge stvari. Loše je što smanjujemo samopoštovanje, nema osobnog doprinosa rješavanja situacije, gubi se moć, te drugu stranu treba uvjeriti da smo spremni na žrtvovanje (ibid).

Prilagođavanje ili popuštanje je najprikladnije (Rijavec, Miljković, 2002):

- kada shvatite da niste u pravu, a u toj situacije je bitno pokazati razumijevanje i saslušati bolje mišljenje,
- kad su pitanja drugima mnogo važnija,
- da se stekne povjerenje koje će možda kasnije biti potrebno,
- u situaciji kada je potrebno minimalizirati gubitak jer ionako već gubite,
- kada je stabilnost od posebnog značaja.

### 5.2.3. Izbjegavanje

Kod ovog stila nitko od sudionika ne slijedi osobne interese ili interese drugih. Lakše se povući iz prijeteće situacije nego trošiti energiju na rezimiranje konflikta i otvoreno pokazivanje neslaganja. Često se karakterizira kao nezainteresiran odnos prema samom problemu konflikta kao i osobama koje su uključene u konflikt (Robbins, Judge, 2012).

Sama riječ „izbjegavanje“ govori da se osoba povlači i napušta proces konflikta. Pretpostavlja se da će konflikt s vremenom nestati i da će problem biti riješen sam od sebe

ako se ponašamo kao da i ne postoji. No kroz razna iskustva se pokazalo da „guranjem problema pod tepih“ konflikt može još više eskalirati a samim time postaje i teže rješiv. Osobe koje pokušavaju izbjeći konflikt pogoršavaju vlastite vrijednosti, jer gube kompetencije kojima bi mogli pojasniti svoje odnose i mogućnosti za rješavanje konflikta (Uzelac, Bujišić 2014).

Dobra strana ovog modela je što ne trošimo vrijeme te se čuvamo za važnije konfliktne situacije, a dok je loša strana slabo razumijevanje potreba drugih, manjak kreativnosti u rješavanju problema i nepotpuno razumijevanje problema (Rijavec, Miljković, 2002).

Izbjegavanje je najprikladnija strategija (Rijavec, Miljković, 2002):

- kada je problem beznačajan i postoji važniji posao,
- kada nema šanse za ostvarenjem vlastitih ciljeva,
- kada bi rješenje konflikta doprinijelo većoj šteti nego koristi,
- kada je potrebno omogućiti ljudima da se smire i razmisle,
- kada su potrebne dodatne informacije prije donošenja odluke,
- kada drugi mogu bolje riješiti konflikt,
- kada je problem simptom nekog drugog problema.

#### 5.2.4. Kompromis

Kompromis se odnosi na ublažavanje razlika i traženje nekog srednjeg rješenja. Koristan je za prioritetnije zadatke kako bi se postiglo privremeno rješenje, a ostalo vrijeme se koristi za kompleksnija i važnija pitanja (Poljak, Šehić-Relić, 2006-35).

Kompromis je uspješan način rješavanja konflikta uz odricanje obiju strana. Uključuje davanje i dijeljenje pri čemu se obje strane odriču jednog dijela svojih želja u zamjenu za uzajamnu prihvatljivu odluku (Robbins, Judge, 2012). Obostranim popuštanjem nastoji se doći do sporazuma. No događa se da se rješavanje konflikta kompromisom ne ostvari, jer obje strane nakon postignutog kompromisa mogu imati osjećaj da su više dale nego li su dobile, odnosno da su više popustili u konfliktu ili doprinijele rješavanju konfliktne situacije, a što je daleko od postizanja kvalitetnog rješenja (Uzelac, Bujišić 2014).

Kompromis je najprikladniji (Rijavec, Miljković, 2002):

- kada su ciljevi važni, no upotreba energičnijih načina imala bi negativne posljedice,

- kada su obje strane moćne i imaju međusobno isključive ciljeve,
- kao privremeno rješenje složenih pitanja koja ne mogu biti odmah riješena,
- kao pomoć u slučaju gdje je suradnja bila neuspješna.

#### 5.2.5. Suradnja

Suradnja ima dva različita elementa, sučeljavanje i rješavanje problema. Sučeljavanje s konfliktom uključuje otvorenu i izravnu komunikaciju koja bi trebala stvoriti prostor za rješavanje problema. Rezultat takvog komuniciranja može dovesti do kreativnog rješenja konflikta gdje obje strane mogu imati koristi. Polazište je da problem bude riješen i da se ne ulazi u daljnji konflikt (Prein, prema Robbins, Judge, 2012) .

Ovaj stil počiva na uvjerenju da obje strane u konfliktu mogu imati koristi jer obje dobivaju maksimalno, nitko nije zakinut. Osobe su voljne razmotriti postojeći problem konflikta te pronaći kvalitetno i kreativnije rješenje problema. Razmjenjuju se informacije, iznose se nove ideje i otkrivaju najbolji načini za dugoročna rješenja konflikta. Da bi se konflikt riješio ovim modelom potrebno je puno strpljenja i vremena (Rijavec, Miljković, 2002).

Suradnja je najprikladnija (Rijavec, Miljković, 2002):

- kada se želi dobiti uvid u različita mišljenja,
- kod prihvaćanja neke odluke da bi njeno provođenje bilo efikasnije,
- kod razrješenja napetosti,
- kada je vaš cilj učenje.

Autorice Rijavec, Miljković (2002) navode da jedino stilom suradnje možemo doći do stvarnog rješenja konflikta. Navode da je najprije potrebno suočiti se s konfliktom a zatim jasno objasniti svoju poziciju. Veoma je važna tehnika slušanja i strpljenje kako bi shvatili što druga strana želi reći. Nadalje je bitno definirati problem konflikta, a nakon toga tražiti rješenje koje zadovoljava obje strane.

### **5.3. Tehnike rješavanja konflikta**

Radna okolina svakodnevno nailazi na manje ili veće konfliktne situacije gdje je neophodno reagirati. Sama pojava problema ovisi o organizaciji kao i o tome na koji način se ophodi prema konfliktima, da li će rukovoditelji i zaposlenici reagirati na način da se konflikt riješi i razjasni ili se dalje ostati otvoren (Poljak, Šehić-Relić, 2006).



### 5.3.1. Pregovaranje

Pregovaranje se definira kao direktan razgovor između osoba u konfliktu, zasnovan na interesima, a čiji je cilj da se pronađe rješenje, da se postigne zadovoljavajući trajni rezultat konfliktnih osoba, te da se razvije zajednički osjećaj zadovoljstva (Poljak, Šehić-Relić, 2006).

Pregovaranje se odvija kroz nekoliko segmenata, prije samog procesa neophodno se dobro pripremiti. Potrebno je upoznati drugu stranu, njen pregovarački stil i želje, dok je u svezi samog problema konflikta potrebno istražiti situaciju, utvrditi što se pregovaranjem želi postići te što se želi iznijeti protivničkoj strani. Potrebno je stvoriti povoljnu atmosferu kako bi se iznijele i shvatile želje obje strane u konfliktu. Konfliktna osoba jasno moraju dati do znanja što im je zajedničko a što čini razliku među njima i njihovim težnjama. Za postizanje sporazuma, neophodno je popustiti i djelomično se odreći svojih želja i zahtjeva. Da bi postiglo što povoljnije rješenje za obje strane u konfliktu potrebno je predložiti neka nova rješenja i ideje. Nakon završetka pregovaranja dobro je analizirati cijeli proces, kako bi se u budućnosti postupalo mudrije i postigli bolji rezultati (Šarenac, Pavličić, Begu, 2006.)

### 5.3.2. Medijacija

Medijacija se definira kao proces u koji je neophodno uključiti treću neutralnu osobu koja usmjerava osobe u konfliktu, u cilju najpogodnijeg rješenja konflikta. Kod ove tehnike rješavanja konflikta potiče se dijalog kojeg vode treće osobe, a u organizacijama to najčešće bivaju rukovoditelji koji su neophodni u ovoj situaciji kako bi se riješila problemska pitanja i postiglo rješenje kojim su zadovoljene sve strane konflikta (Dana,2014).

Pravilnim vođenjem konfliktna situacije, pomoću medijatora, ne samo da se može riješiti nastali konflikt već se može preventivno djelovati u nastajanju drugih konfliktnih situacija. Pronalaskom sporazumnog rješenja smanjuju se troškovi, sprječava se loš publicitet organizacije i stres zaposlenika (Dana,2014).

Prije nego se krene u rješavanje konflikta neophodno je sa svakom stranom u konfliktu zasebno razgovarati kako bi im se objasnio sam proces medijacije i uloga posrednika, dok će medijator pristupiti prema konfliktnim osobama neutralno i ravnopravno. Zadatak medijatora nije da on sam ponudi rješenje osobama u konfliktu, potrebno ih je usmjeriti ka razgovoru i zajedničkom viđenju na nastali problem. Nakon toga, svaka osoba u konfliktu iznosi svoje želje, osjećaje i potrebe kako bi riješili nastalu situaciju. Medijator osigurava pozitivnu i

smirenu atmosferu da se razumiju izrečene želje, osjećaji i stajališta sukobljenih osoba, odnosno da svaka strana razumije situaciju druge strane. Nakon što su se sukobljene strane sporazumjele zadatak medijatora je da provjeri da li je sporazum prihvatljiv za jednu i drugu stranu. U slučaju da sporazumno rješenje nije postignuto neophodno je tražiti druge tehnike rješavanja konflikta (Shay i McConnon, 2002).

#### **5.4. Uspješno upravljanje konfliktom**

Rješavanje konflikta iziskuje dosta vremena, međusobnu suradnju i puno razgovora. Budući da je svaki konflikt individualan potrebno je proći kroz nekoliko različitih faza da se dođe do uspješnog rješenja. Ponekad je dovoljno kratko i usputno razjasniti konfliktnu situaciju, no ako je prebrzo doneseno rješenje, prije nego su se razmotrili interesi i potrebe sukobljenih osoba, može spriječiti analizu konflikta a samim time dovesti do odbacivanja rješenja ako se problem konflikta nije shvatio (Benien, 2006).

„Ondje gdje bi čovjek s mirom, uvidom i brižljivošću mogao ući u trag stvarnoj, osobnoj i međuljudskoj pozadini konflikta, pritiskom na prerano rješenje, problematika se samo zaoštrava, a atmosfera dodatno truje besplodnim natezanjima“ (Benien, 2006:125).

Neki konflikti se mogu riješiti nakon kratke razmjene mišljenja i pokazivanjem razumijevanja, no neke situacije je teže riješiti pa bi bilo poželjno imati upute kako upravljati konfliktnom situacijom da bi se došlo do pozitivnog rješenja.

##### **5.4.1. Razjašnjenje situacije**

Neophodno je stvoriti uvjete i atmosferu što prikladniju za razgovor. Potrebno je izabrati vrijeme koje će omogućiti djelotvornu interakciju među konfliktnim osobama i adekvatno mjesto za razgovor. Izvore smetnje poput telefona, stalna šetnja zaposlenika ili upadice trećih osoba potrebno je odmah otkloniti da se postigne što veća koncentracija osoba. Ujedno je važna i prethodna priprema, razmišljanje o tome što se treba razmotriti u konfliktnoj situaciji a da se poboljšaju međuljudski odnosi i pronade rješenje konflikta (Wewks , 2000).

##### **5.4.2. Ulazak u konflikt**

Omogućuje se da se sukobljene strane jasno samoočituju o povodu konflikta, s time da se ne upuštaju u razgovor. Pretpostavlja se da bi se u ovoj fazi trebalo shvatiti tuđe gledište na sam problem (Benien, 2014).

Nakon što jedna strane kratko iznese svoj dio problema i krene s prijedlozima kako bi se utvrdile bitne činjenice oko razilaženja razmišljanja, tada druga strana opisuje svoje gledište na problem i iznosi svoje prijedloge. Kod hijerarhijski strukturirane organizacije ulogu vođenja razgovora preuzima osoba koja je na višoj poziciji (ibid).

Da se stekne povjerenje i potakne otvorenost obje strane moraju iskreno iznijeti koje je njihovo gledište na problem, na međusobno ponašanje, na stavove i na emocije poput povrijeđenosti, razdražljivosti, ljutitost i sl. Razgovor je potrebno voditi bez predrasuda, podbadanja, optuživanja i prigovarivanja o stvarima koje su se dogodile u prošlosti jer se time konflikt može samo produbiti (ibid).

U ovoj fazi rješavanja konflikta bitno je imati puno strpljenja i razumijevanja kako bi se konfliktna situacija ozbiljno shvatila, a sukobljene osobe lakše otvorile ka problemu oko kojeg je nastao konflikt. Pri tome je važno da se ne gubi dodatna energija u dokazivanju i tumačenju vlastitih postupaka i stavova (ibid).

#### 5.4.3. Aktivno slušanje

Da bi konfliktnu situaciju bilo lakše shvatiti veoma je važno aktivno slušati sugovornika, osobito radi održavanja dobrih odnosa. Bitno je aktivno slušanje sugovornika da omogućimo sami sebi razumijevanje i pravilno shvaćanje onoga što druga strana želi priopćiti (Uzelac, Bujišić (2014).

Ciljevi za aktivno slušanje (ibid):

- shvatiti i pokazati zanimanje za ono što sugovornik govori,
- potaknuti sugovornika da iznese sve ono što u daljnjoj situaciji treba biti kazano,
- pronaći pravilan odgovor na ono što je kazano,
- smirivanje eventualno uznemirenog sugovornika, odnosno pridonijeti smanjenju njegovih emocija i konstruktivno ga suočiti sa situacijom,
- pomoći sugovorniku da jasnije sagleda problem, čime ga osnažujemo za njegovo rješavanje,
- izgraditi odnos povjerenja jer svatko voli da ga se istinski sluša.

U stvarnim životnim situacijama pa tako i u radoj okolini nailazimo na mnogo oblika lošeg slušanja, kao na primjer (Uzelac, Bujišić, 2014):

- *pseudoslušanje* – sugovornik ostavlja dojam kao da sluša, no u stvarnosti ne sluša,

- *jednoslojno slušanje* – verbalni govor ne prati odgovarajuća mimika slušatelja,
- *selektivno slušanje* – slušatelj sluša samo one dijelove koji ga zanimaju,
- *selektivno odbacivanje* – slušatelj neke dijelove razgovora ignorira,
- *otimanje riječi* – slušatelj jedva da sudjeluje u razgovoru, sluša tek toliko samo da bi govorniku „upao u riječ“ ,
- *obrambeno slušanje* – slušatelj smatra da ga se napada i počinje se braniti,
- *slušanje u zasjedi* – slušatelj čeka da govornik pogriješi kako bi ga napao.

Da bi komunikacija bila uspješna bitno se usmjeriti na sugovornika i aktivno slušati što govori, neverbalnom komunikacijom mu dati do znanja da je shvaćen, postavljati mu kratka pitanja kako bi vidio da ga se prati i sluša u iznošenju poruka. Nije poželjno previše govoriti kako ne bi ostavili dojam da mislimo samo na sebe, već je bitno dopustiti sugovorniku da priča i da ga za to vrijeme ne prekidamo. Takvim načinom slušanja pokazujemo poštovanje prema sugovorniku a samim time izbjegavamo neugodnosti prilikom komuniciranja (ibid).

#### 5.4.4. Konfliktni dijalog

Zadaća ove faze je da se dijalogom omogući razjašnjenje problema koji je doveo do konflikta. Razmjenjuju se mišljenja i započinju početni komentari sugovornika. Dijalogom obje strane moraju dati do znanja da su zainteresirane za poboljšanje cjelokupnih međuljudskih odnosa, te da su voljne poboljšati načine kako se nositi i s budućim eventualnim problemima. Za daljnji pozitivni tijek razgovora između osoba u konfliktu pomaže uspostavljanje suradničke atmosfere koja će se postići jedino ako se uvažavaju međusobne razlike osoba u konfliktu (Weeks, 2000).

Dijalog mora biti usporen kako se rečeno ne bi krivo shvatilo, dakle potrebno je imati vremena da sugovornik može strpljivo i aktivno slušati govornika kako bi se shvatio sadržaj izrečenog. Potreba je neprestana izmjena između vlastite reakcije i aktivnog slušanja da se pospješiti komunikacijski proces i dokućio stvarni i emocionalni razlog konflikta. Pri tome je potrebno rasvijetliti pozadinu konflikta, s površine doći do jezgre samog problema zbog kojeg je došlo do konflikta. Takvim dijaloškim procesom obje strane dolaze do uzroka konflikta, iskreno iznose ono što ih smeta, nervira, razočarava i slično, a što bi u konačnici trebao dovesti do pomirenja. Konkretno takvo pomirenje ne znači da je jedna ili druga strana popustila u svojim zahtjevima, već se smatra da su svi sudionici došli do svog prava kojemu su pravilno pristupili (Benien, 2014).

#### 5.4.5. Potraga za rješenjem

Nakon prethodnog razjašnjavanja problema potrebno je energiju usmjeriti na poboljšanje razumijevanja kroz osobne potrebe, da li je konflikt nastao iz nekih osobnih razloga, no također je neophodno brinuti i o potrebama druge strane kao i o zajedničkim potrebama radi postizanja djelotvornog i zajedničkog rješenja konflikta (Weeks, 2000).

Autor, Karl Benien (2014) iznosi nekoliko međufaza za pronalazak prihvatljivog rješenja za obje strane u konfliktu:

**Sažimanje** je bitno kako bi se iznijeli dosadašnji postignuti rezultati a sve u cilju osiguranja jednakog gledišta na aktualno stanje razgovora obje strane. U tom slučaju jednoj i drugoj strani bi trebalo biti sve shvatljivo, te ne bi trebale upasti u zamku pa da radi uzajamnog sklada spominju samo ono što ih povezuje, u čemu su se razumjele i ono što je pozitivno. Obzirom da je jasno neslaganje puno bolje i produktivnije od nejasnog slaganja potrebno je iznijeti sve razlike u razmišljanjima. Jasni stav će možda kratkoročno opteretiti osobu u konfliktu ali će je trajno rasteretiti jer je na površinu stavljeno ono što ju je opterećivalo.

**Iskazivanje želja**, sudionici konflikta iznose svoje želje i može se razmišljati o mogućim strategijama rješenja konflikta. Za neke osobe je veoma teško iznijeti svoje želje iako se doima kako ništa nije lakše od iznošenja vlastitih želja, međutim nije uvijek tako. Pojedine osobe se boje preuzeti odgovornost za svoje želje kako ne bi bili odbijeni u tome, svoje želje smatraju prevelikom izazovom ili strahuju da konfliktom partneru nedostaje hrabrosti reći „ne“. Nelagoda da se iskreno kaže što se želi postići može biti toliko velika da neke osobe prestaju osjećati svoje želje i potrebe. Sukladno tome takve želje su neodređene, nejasne i proturječne. Osobe koje ne mogu iznijeti svoja htjenja smatraju da će druga strana naslutiti njihove potrebe ili će ih pročitati iz neverbalne komunikacije, te da će rješenje konflikta krenuti ka njihovom željenom smjeru. No često to nije tako, jer druga strana teško može izdržati okolišanje i oklijevanje pa stvar uzme u svoje ruke gdje iznosi samo svoje ideje rješenja konflikta a koje postepeno i realizira (ibid).

Ako jedna i druga strana preuzme odgovornost za svoje želje (*Ja bih želio...*) iza kojih čvrsto stoje (*...jer...*) tada zajednički mogu ispitati koja bi potreba u toj situaciji imala prednost. U tom slučaju bitno je razlikovati prava i želje. Prava su „želje s pravnim ili moralnim dodatnim paketom“, a u kojemu paketi se možda nalazi utvrđeno pravo na želju, pritisak da se druga strana osjeća krivom ako ne ispuni želju, jednostrana neiskazana definicija odnosa (npr. *Naš*

*odnos je dobar samo ako se ponašaš na sljedeći način...).* Ako se želje odbiju može doći do razočaranja, ljutnje i tuge, neće dovesti do odgovora. Nadomjesti li se to razočaranje predbacivanjima i optužbama vrlo je vjerojatno da će ponovno doći do konflikta. Želi li se stvarno razjasniti konflikt, neophodno je razlikovati je li riječ o osobnoj želji ili je riječ o pravu i ozbiljnim prijedlozima za rješenje konflikta (ibid).

Da konflikt posluži kao smjernica za buduću suradnju primjereno je voditi brižljivu komunikaciju, osobito u organizacijama. Unutar organizacija pružaju se dvije mogućnosti za propitkivanje želja i ideja o rješenjima (Benien, 2014):

1. zajednička komunikacija bez nepotrebnih rasprava i komentara, prikuplja kreativna nadahnuća i nove ideje. Pri tome je bitno da se ne držimo striktno vlastitog stajališta već da razvijamo nove zamisli kako bi se konflikt što bolje riješio.
2. aktivno slušanje obiju strana kao i međusobno razumijevanje, koje omogućava da se dođe do informacija i do osobnih želja, odnosno do odgovornosti konfliktnih osoba. Ako u toj situaciji dođe do propusta tada jedan od sudionika izlazi kao pobjednik, a drugi kao gubitnik, dok konflikt i dalje ostaje.

**Ocjena** nakon prikupljenih informacija i želja sukobljenih strana, obzirom na posljedice da se dođe do spoznaje što je ostvarivo, te što je poželjno a što nije poželjno u određenim konfliktnim situacijama. Pri tome će svatko pridodavati prednosti s nekim idejama i željama, no bitno je doći do onog cilja i rješenja koje je prihvatljivo za jednu i drugu stranu (ibid).

**Konkretizacija** nejasne želje potrebno je precizirati i usporediti sa stvarnim činjenicama poput točnog mišljenja, sa konkretnim koracima koji slijede iz iznesenih želja, te preprekama do kojih može doći. Ujedno je potrebno precizirati kriterije na osnovu kojih će se moći provjeriti da li su se osobe u konfliktu pridržavale dogovora, te tko je za što odgovoran u konkretnoj situaciji (ibid).

**Dogovaranje**, dogovori i odgovornosti moraju se formulirati na jednaki način tako da ih osobe koje su u konfliktu ne mogu različito tumačiti i u budućnosti opovrgnuti. Nakon točnog opisanog rješenja i dogovora o konfliktnoj situaciji, potrebno je provjeriti da li je dogovor pravilno shvaćen i prihvaćen od jedne i druge strane zbog sigurnosti i otklanjanja straha od daljnjeg konflikta (ibid).

#### 5.4.6.Završetak

Završni korak je razgovor o prijedlozima i definiranjima obostrano korisnih sporazuma, o važnim stvarima u konfliktu. Sporazumijeva se o konkretnim sadržajima, problemima i poslovima kako bi se obje strane dogovorile o pozitivnom rješenju konflikta te o budućim zajedničkim aktivnostima u svezi prevencije od ponovnog izbijanja konfliktne situacije (Uzelac, Bujišić, 2014).

Prije samog razilaženja osoba u konfliktu, može doći do jednog neformalnog razgovora o tome kako se osobe osjećaju. Takvom primjerenom komunikacijom prikazan je kulturni stav koji potvrđuje da je barem to uspjelo (Benien, 2014).

## **6. MOGUĆI ISHODI KONFLIKTA U ORGANIZACIJI**

Konflikti u organizaciji se mogu riješiti ako su poznati njegovi pravi sadržajni i emocionalni uzroci, odnosno ako se došlo do rješenja u kojem jedna i druga strana dobiva „pobjeda-pobjeda“, a nitko ne gubi. Osim navedenog ishoda konfliktnog rješenja, moguć je ishod gdje jedna strana dobiva druga gubi, a dok je treći ishod gdje jedna i druga strana gube te je vrlo vjerojatno da će konflikt ponovno izbiti (Rijavec, Miljković, 2002).

### **6.1. Jedan i drugi dobiva**

Kao najbolje rješenje i postupak s konfliktom izdvaja se upravo ono gdje svaka strana dobiva, odnosno ono gdje se postiže obostrano zadovoljavajuće rješenje. Obje strane u konfliktu surađuju u realizaciji najboljeg rješenja (Brajša, 1993).

Da bi se došlo do ovog ishoda neophodno je razumjeti različite stavove, interese, emocije, opažanja svih zaposlenika odnosno osoba u konfliktnoj situaciji. Potrebno je pokazati razumijevanje i uzeti u obzir sve one činjenice koje dovode do različitih opažanja kako bi se lakše prepoznalo čega se može jedna strana odreći u korist druge, kao i obrnuto. Teži se prema rješenju u kojemu svi dobivaju pa je upravo zbog toga potrebno zauzeti pozitivan, korektan i otvoreni stav koji je usmjeren na problem koji treba riješiti (Šarenac, Pavličić, Begu, 2006).

### **6.2. Jedan dobiva drugi gubi**

Kod ovog ishoda konflikta jedna strana dobiva ono što želi dok druga ne. Pravi problem i uzrok konflikta nije riješen, tako da jedna strana odustaje od svojih želja i stavova. Ovaj ishod se najčešće pojavljuje kod nametanja (Rijavec, Miljković, 2002).

Ovaj način rješavanja konflikta organizacijama otežava i onemogućava daljnju suradnju među zaposlenicima. Između zaposlenika se pojavljuje neprijateljstvo, nespremnost na kompromis, te se odustaje od daljnje suradnje. Organizacija radi samo s pola kapaciteta, odnosno s onim zaposlenicima koji nisu poraženi. Poražena strana iskazuje nezadovoljstvo te se veseli eventualnom neuspjehu prihvaćenog rješenja konflikta. Između zaposlenika nema međusobnog komuniciranja i sporazumijevanja (Brajša, 1993).

Jača strana nameće svoju volju i interese dok slabija strana odustaje od svojih želja.



### **6.3. Jedan i drugi gubi**

Konflikt se rješava na način da obje strane odustaju od svojih interesa i želja ili jednostavno odgađaju rješenje konflikta. Dakle do ovog ishoda dolazi kada obje strane napuste konfliktnu situaciju ili trenutni problem, ako unište dostizanje cilja ili pasivno promatraju odvijanje događaja. Kako problem i uzroci konflikta dalje ostaju vrlo vjerojatno će doći do ponovnog izbijanja konflikta (Šarenac, Pavličić, Begu, 2006).

Do ovog ishoda najčešće dolazi kada se konfliktna situacija pokušava riješiti izbjegavanjem, popuštanjem ili kompromisom (Rijavec, Miljković, 2002).

## **7. ISTRAŽIVANJE O KONFLIKTIMA I NAČINIMA NJIHOVA UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJI**

### **7.1. Definiranje problema istraživanja**

Konflikt je uobičajena pojava u organizacijama, vrlo je vjerojatno da će doći do neslaganja među zaposlenicima s obzirom na različite interese, ciljeve i percepcije u organizaciji. Konflikte možemo manifestirati kao dio razgovora i međusobnog slušanja pa samim time i kao temelj kroz koji zauzimamo svoj stav i izražavamo vlastite želje u nadi da budu prihvaćene.

Proučavanjem literature nailazimo na činjenicu da konflikti u organizacijama nisu poželjna pojava a nisu ni nepoželjna, neophodni su za proces komunikacije i stvaranja odnosa, kao i za postizanje boljih poslovnih rezultata (Sikavica, 2011:767).

Pravilno upravljanje konfliktom u organizaciji je bitan segment kako ne bi došlo do teških stresnih situacija, neučinkovitosti i loših međuljudskih odnosa. Komunikacija među zaposlenicima je poželjna pa samim time i rasprava oko konfliktne situacije u organizaciji, iako su rukovoditelji toga svjesni, premalo vremena i resursa ulažu u vještine i strategije rješavanja konflikta. Da bi se došlo do pozitivnog rješenja konflikta u organizaciji državne službe potrebno je komunicirati na svim razinama, rukovoditelj/zaposlenik, važno se suočiti sa problemom i uzrokom konflikta te njima vješto upravljati da se dođe do najpovoljnijeg rješenja i pozitivnih međuljudskih odnosa.

### **7.2. Predmet i cilj istraživanja**

Predmet ovog istraživanja su odnosi i stavovi zaposlenika u organizaciji državne službe u konfliktnim situacijama. Utvrđivanje da li su zaposlenici organizacije državne službe skloni konfliktima, uzroci zbog kojih dolazi do konflikta, stilovi i upravljanje konfliktnim situacijama, te imaju li pozitivna ili negativna mišljenja o konfliktima u organizaciji.

Glavni cilj ovog istraživanja je analizirati konflikte u organizaciji državne službe, te stvoriti jasnu sliku na koji način zaposlenici pristupaju u konfliktnim situacijama odnosno koji stil ponašanja zauzimaju prilikom konflikta.

Istraživačka pitanja:

- Doprinosu li konflikti poboljšanju radne discipline?

- Koje stilove zaposlenici najčešće upotrebljavaju tijekom rješavanja konflikta?
- Jesu li rukovoditelji osposobljeni za upravljanje konfliktnim situacijama?

Rezultati istraživanja mogu pomoći u povećanju svijesti o konfliktima, o uvođenju edukacija i radionica o rješavanju konfliktnih situacija u organizacijama kako bi se stekle potrebne komunikacijske vještine i znanja za rješavanje konflikta, a s ciljem unapređenja poslovanja i postizanja veće učinkovitosti.

### **7.3. Hipoteze i varijable**

#### Hipoteze:

H1: Ispitanici smatraju da rukovoditelji nemaju potrebna znanja i vještine za uspješno upravljanje konfliktima.

H2: Mišljenje ispitanika je da konflikti najčešće nastaju zbog loše komunikacije u organizaciji.

H3: Kod upravljanja konfliktima najčešće se koriste nepoželjni stilovi upravljanja konfliktima.

H4: Rukovoditelji i zaposlenici različito percipiraju konfliktnu situaciju.

#### Varijable:

Zavisne varijable:

- konflikt,
- upravljanje konfliktom,
- percipirana konfliktna situacija.

Nezavisne varijable:

- kvaliteta komunikacije u organizaciji,
- stil upravljanja konfliktom,
- menadžer/zaposlenik.

### **7.4. Uzorak**

Istraživanje je provedeno na uzorku od 152 ispitanika, što čini oko 30% populacije zaposlenika organizacije. Ispitanici su u vrijeme ispitivanja bili zaposleni u organizaciji državne službe, na području Varaždinske županije.

## **7.5. Metodologija i instrument istraživanja**

Kao instrument za prikupljanje podataka korišten je anketni upitnik, izrađen u Google Docs-u, a kojeg su ispitanici samostalno i anonimno popunjavali u razdoblju od 28.1. do 17.2.2019. godine.

Anketni upitnik se sastojao od jednostavnih zatvorenih pitanja, na koja su ispitanici odgovarali na način da označe onu kategoriju koja najbolje opisuje njihov odgovor. Ujedno je sadržavao tvrdnje, odnosno čestice koje su ispitanici ocjenjivali koliko je tvrdnja reprezentativna 5-najpozitivniji stav i 1-najnegativniji stav.

Prvih pet pitanja odnosilo se na sociodemografske podatke, rod, dob, razinu obrazovanja, godine radnog staža i radnu poziciju. Narednih dvanaest tvrdnji odnosilo se na uzroke konflikta u organizaciji, a gdje su ispitanici odgovarali po principu Likertove skale procjene od 5 stupnjeva, pri čemu broj 1 označava potpuno neslaganje, a broj 5 potpuno slaganje s izjavom. Nakon toga, postavljeno je pet tvrdnji o stilu ponašanja u konfliktnim situacijama gdje su ispitanici također odgovarali po principu Likertove skale. Središnji dio ankete se odnosio na ulogu rukovoditelja u upravljanju konflikta, gdje je postavljeno jedno zatvoreno pitanje te tvrdnje na koje su ispitanici odgovarali po principu Likertove skale. Završni dio anketnog upitnika odnosio se na mišljenje zaposlenika o konfliktima, a odgovarali su na zatvorena pitanja na način da su ispitanici izabrali jedan od ponuđenih odgovora .

Istraživanje je provedeno u samo jednoj organizaciji državne službe na području Varaždinske županije, u kojoj je zaposleno oko 450 osoba. Anketni upitnik je zaposlenicima organizacije poslan putem elektroničke pošte, putem aplikacija „Viber“ i „Facebook“.

## **7.6. Obrada podataka**

Obrada podataka je izvršena na računalu, a iz odgovora ispitanika izvršena je analiza koja će dati potrebne informacije vezane uz istraživački cilj. Budući da se anketa provodila pomoću Google Docsa-a i upitnik se popunjavao elektronički, podaci su se automatski spremili na računalu. Nakon dobivenih rezultata došlo se do odgovora na prethodno postavljena istraživačka pitanja. Na kraju je izvršena analiza i interpretiranje podataka koje nam daju informacije o provedenom istraživanju.

## 8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

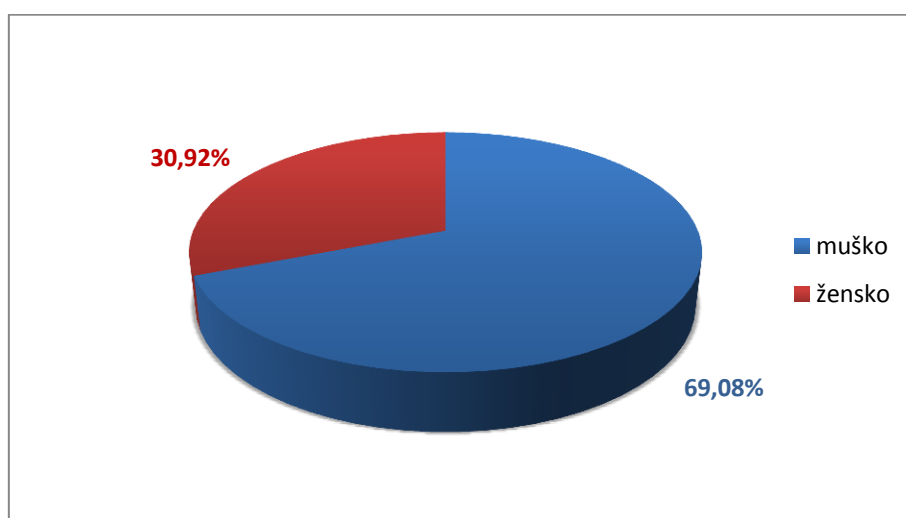
### 8.1. Analiza rezultata

Rezultati prikupljenih podataka će se prikazati grafički i analitički uz objašnjenja.

Prilikom ispitivanja sociodemografskih obilježja utvrđen je rod ispitanika, dobna skupina, stupanj obrazovanja, radni staž i radna pozicija.

Iz Grafikona 1. vidljivo je da je u istraživanju ukupno sudjelovalo 152 ispitanika, od toga je 47 žena (30,92%) i 105 muškaraca (69,08%).

GRAFIKON 1. Rod ispitanika

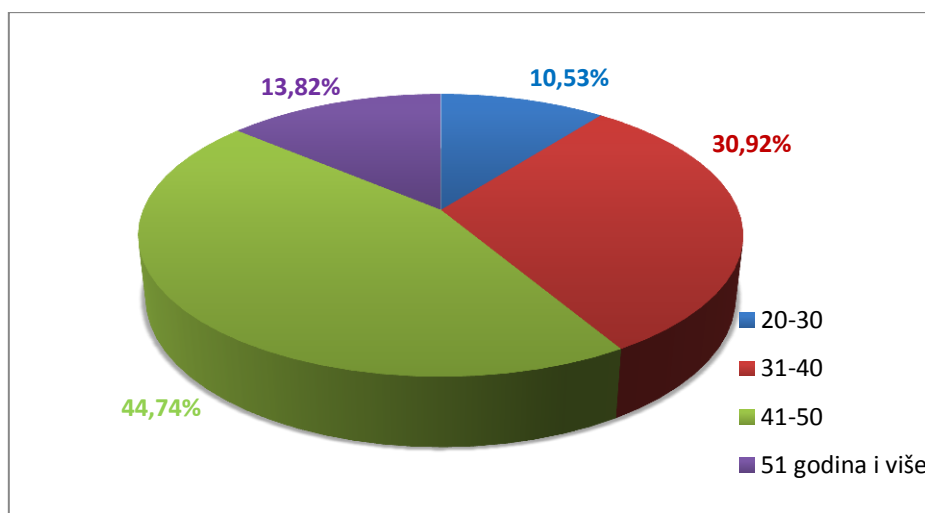


Izvor: izradila autorica

Prikazanim rezultatima u Grafikonu 2. vidljivo je da su ispitanici različite životne dobi, od 20 do 51 i više godina. Od 20 do 30 godina je 16 (10,53%) ispitanika, od 31 do 40 godina pripada 47 (30,92%) ispitanika, od 41 do 50 godina pripada 68 (44,74%) ispitanika, a od 51 godina i više pripada 21 (13,82%) ispitanik.

Najviše ispitanika je iz dobne skupine od 41 do 50 godina njih 68 (44,74%), dok je najmanji broj ispitanika iz dobne skupine od 20 do 30 godina, njih 16 (10,53%).

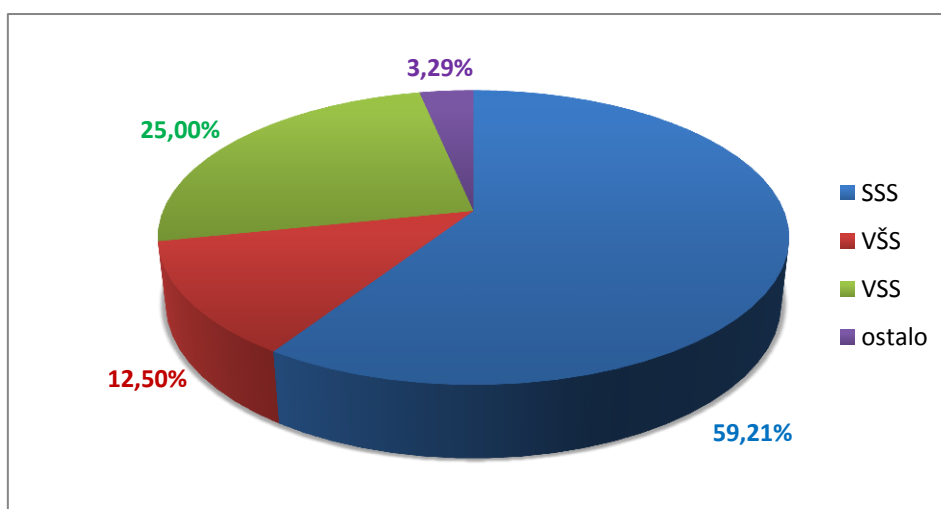
GRAFIKON 2. Dobna skupina



Izvor: izradila autorica

Grafikon 3. ukazuje da je od ukupnog broja anketiranih, njih 90 (59,2%) ima srednju stručnu spremu, 19 (12,50%) ispitanika je ima višu stručnu spremu, 38 (25,00%) ispitanika završilo je visoku stručnu spremu, dok njih 5 (3,29%) ima neki drugi stupanj obrazovanja. Vidljivo je da je srednjoškolsko obrazovanje najzastupljenije.

GRAFIKON 3. Stupanj obrazovanja

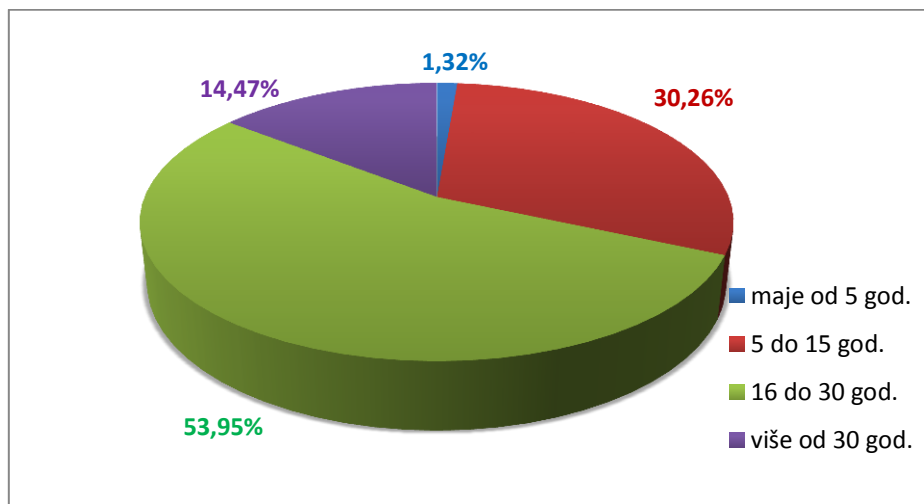


Izvor: izradila autorica

Grafikon 4. prikazuje radni staž ispitanika, manje od pet godina radnog staža ima 2 (1,32%) ispitanika, 5 do 15 godina radnog staža ima 46 (30,26%) ispitanika, od 16 do 30 godina je njih

82 (53,95%), a dok je više od 30 godina radnog staža 22 (14,47%) ispitanika. Vidljivo je da najviše ispitanika ima od 16 do 30 godina radnog staža, njih 82 (53,95%).

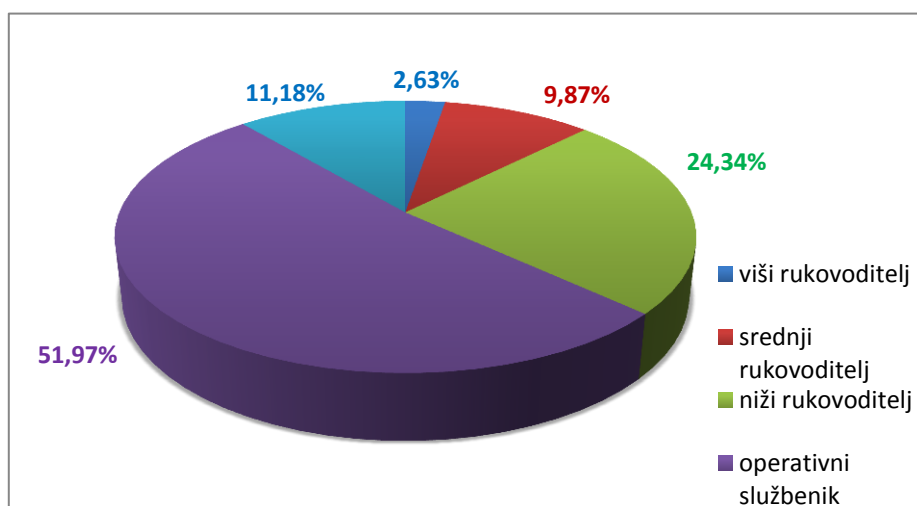
GRAFIKON 4. Radni staž



Izvor: izradila autorica

Kada se promatra radna pozicija ispitanika, u Grafikonu 5. je vidljivo da je 4 (2,63%) ispitanika zaposleno na mjestu višeg rukovoditelja, 15 (9,87%) ispitanika na mjestu srednjeg rukovoditelja, 37 (24,34%) ispitanika na mjestu nižeg rukovoditelja, 79 (51,97%) ispitanika su operativni radnici, dok je 17 (11,18%) ispitanika zaposleno kao referenti i drugo.

GRAFIKON 5. Radna pozicija



Izvor: izradila autorica

## Uzroci konflikta

U drugom djelu anketnog upitnika ispitanicima je bilo postavljeno 12 tvrdnji o uzroku nastanka konflikta u organizaciji državne službe, a za koje tvrdnje su prema vlastitoj procjeni trebali označiti odgovore po principu Likertove skale, procjena od 5 stupnjeva, pri čemu broj 1 označava potpuno neslaganje, a broj 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Ispitanici su skoro za sve tvrdnje najviše označavali da se uglavnom slažu sa navedenom tvrdnjom tako je prema rezultatima ankete najveći dio ispitanika, njih 57 (46,7%) označilo da se uglavnom slažu da do konflikta dolazi zbog nejasno definiranih radnih zadataka, dok je 6 (3,9%) ispitanika označilo da se ne slažu da do konflikta dolazi zbog utjecaja poroka na izvršenje radnih zadataka.

Dobiveni rezultati u svezi uzroka konflikta prikazani su pomoću Tablice 1.

TABLICA 1: Uzroci konflikta

TVRDNJA	Ne slažem se (%)	Uglavnom se ne slažem (%)	Ne mogu odlučiti (%)	Uglavnom se slažem (%)	Potpuno se slažem (%)
Do konflikta dolazi zbog pogrešno postavljenog organizacijskog sustava.	10 (6,60%)	20 (13,2%)	39 (25,7%)	<b>47 (30,9%)</b>	36 (23,7%)
Do konflikta dolazi zbog nejasno definiranih radnih zadataka.	6 (3,9%)	16 (10,5%)	32 (21,1%)	<b>71 (46,7%)</b>	27 (17,8%)
Do konflikta dolazi zbog neadekvatnoga sustava nagrađivanja.	11 (7,2%)	15 (9,9%)	28 (18,4%)	<b>57 (37,5%)</b>	41 (27%)
Do konflikta dolazi zbog neslaganja s rukovoditeljem.	9 (5,9%)	22 (14,5%)	38 (25%)	<b>53 (34,9%)</b>	30 (19,7%)
Konflikt nastaje zbog nepovjerenja među zaposlenima.	6 (3,9%)	15 (9,9%)	45 (29,6%)	<b>53 (34,9%)</b>	33 (21,7%)
Konflikt nastaje zbog nedostatka tolerancije među zaposlenima.	4 (2,6%)	7 (4,6%)	36 (23,7%)	<b>58 (38,2%)</b>	47 (30,9%)
Konflikt nastaje zbog nejasnih uloga u organizaciji te se radni zadaci svode na zaposlenike koji su najniže rangirani u organizaciji.	9 (5,9%)	13 (8,6%)	28 (18,4%)	<b>52 (34,2%)</b>	50 (32,9%)
Konflikt nastaje zbog iskrivljene percepcije među zaposlenicima	4 (2,6%)	15 (9,9%)	49 (32,2%)	<b>61 (40,1%)</b>	23 (15,1%)
Konflikt nastaje zbog utjecaja poroka na izvršenje radnih zadataka.	27 (17,8%)	49 (32,2%)	38 (25%)	32 (21,1%)	<b>6 (3,9%)</b>
Do konflikta dolazi zbog nedovoljne interne komunikacije u organizaciji.	3 (2%)	14(9,2%)	39 (25,7%)	<b>51 (33,6%)</b>	45 (29,6%)



Do konflikta dolazi zbog ograničenih informacija rukovoditelj naspram radnika.	10 (6,6%)	9 (5,9%)	42 (27,6%)	<b>54 (35,5%)</b>	37 (24,3%)
Konflikt nastaje zbog ograničenih sredstava za rad.	11 (7,2%)	22 (14,5%)	33 (21,7%)	<b>50 (32,9%)</b>	36 (23,7%)

Izvor: izradila autorica

Tablica 2. prikazuje dobivene rezultate kod izdvojenih tvrdnji o uzroku nastanka konflikta a koje su vezane uz komunikaciju u organizaciji. Izračunavanjem aritmetičke sredine za svaku tvrdnju pojedinačno dobivena je ocjena više od 3,0, odnosno ukupna prosječna ocjena za sve tvrdnje iznosi 3,7.

Najveća ocjena 3,9, vidljiva je kod tvrdnje da konflikt nastaje zbog nedostatka tolerancije, odnosno 3,8 za tvrdnju da do konflikta dolazi zbog nedovoljne interne komunikacije u organizaciji. Na temelju dobivenih rezultata može se reći da se ispitanici uglavnom slažu sa svim postavljenim tvrdnjama vezanim uz nastanak konflikta zbog komunikaciju u organizaciji.

**TABLICA 2. Komunikacija u organizaciji**

<b>TVRDNJA</b>	Ne slažem se	Uglavnom se slažem	Ne mogu odlučiti	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem	$\Sigma$	Aritmet. sredina
Do konflikta dolazi zbog pogrešno postavljenog organizacijskog sustava.	10	20	39	<b>47</b>	36	152	3,5
Do konflikta dolazi zbog nejasno definiranih radnih zadataka	6	16	32	<b>71</b>	27	152	3,6
Do konflikta dolazi zbog neslaganja s rukovoditeljem.	9	22	38	<b>53</b>	30	152	3,5
Konflikt nastaje zbog nedostatka tolerancije među zaposlenima.	4	7	36	<b>58</b>	47	152	3,9
Konflikt nastaje zbog nejasnih uloga u organizaciji te se radni zadaci svode na zaposlenike koji su najniže rangirani u organizaciji.	9	13	28	<b>52</b>	50	152	3,1
Konflikt nastaje zbog iskrivljene percepcije među zaposlenicima	4	15	49	<b>61</b>	23	152	3,4
Do konflikta dolazi zbog nedovoljne interne komunikacije u organizaciji.	3	14	39	<b>51</b>	45	152	3,8
Do konflikta dolazi zbog ograničenih informacija rukovoditelj naspram radnika.	10	9	42	<b>54</b>	37	152	3,7
$\Sigma$	55	116	303	<b>447</b>	295	1216	3,7

Izvor: izradila autorica

U Tablici 3. prikazan je odnos percepcije rukovoditelja naspram zaposlenika o uzrocima nastanka konflikta u organizaciji po principu Likertove skale od pet stupnjeva. U istraživanju je sudjelovalo 56 (36,84%) ispitanika na rukovodećem radnom mjestu - rukovoditelja, te 96 (63,15%) ostalih zaposlenika. Dobivenim rezultatima vidljivo je da nema znatne razlike u stavu i percepciji, rukovoditelj naspram zaposlenik te da je koeficijent korelacije svih tvrdnji više od „0“ a što se smatra da su vrijednosti obiju skupina podataka sukladne.

Najmanja dobivena vrijednost  $r=0,61$  uočena je kod tvrdnje da konflikt nastaje zbog nejasnih uloga u organizaciji te se radni zadaci svode na zaposlenike koji su najniže rangirani u organizaciji, a gdje je 18 rukovoditelja označilo da se potpuno slaže s navedenom tvrdnjom, a dok je 38 ostalih zaposlenika označilo da se uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom.

Kod tvrdnje da konflikt nastaje zbog ograničenih sredstava za rad, vidljivo je da veza između rukovoditelja i zaposlenika jaka jer dobivena vrijednost iznosi  $r=1,00$ .

TABLICA 3. Percepcija rukovoditelja naspram zaposlenika o uzrocima konflikta

TVRDNJA	RUKOVODITELJI					ZAPOSLENICI					Σ	r
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
Do konflikta dolazi zbog pogrešno postavljenog organizacijskog sustava.	11	14	<u>18</u>	9	4	25	<u>33</u>	21	11	6	152	0,71
Do konflikta dolazi zbog nejasno definiranih radnih zadataka.	9	<u>28</u>	11	8	0	18	<u>43</u>	21	8	6	152	0,97
Do konflikta dolazi zbog neadekvatnoga sustava nagrađivanja.	15	<u>22</u>	10	4	5	26	<u>35</u>	18	11	6	152	0,98
Do konflikta dolazi zbog neslaganja s rukovoditeljem.	11	<u>18</u>	17	8	2	19	<u>35</u>	21	14	7	152	0,90
Konflikt nastaje zbog nepovjerenja među zaposlenima.	15	<u>20</u>	13	6	2	18	<u>33</u>	32	9	4	152	0,88
Konflikt nastaje zbog nedostatka tolerancije među zaposlenima.	<u>22</u>	19	10	4	1	25	<u>39</u>	26	3	3	152	0,85
Konflikt nastaje zbog nejasnih uloga u organizaciji te se radni zadaci svode na zaposlenike koji su najniže rangirani u organizaciji.	<u>18</u>	14	7	12	5	32	<u>38</u>	21	1	4	152	0,61
Konflikt nastaje zbog iskrivljene percepcije među zaposlenicima.	8	22	<u>18</u>	8	0	15	<u>9</u>	31	7	4	152	0,96
Konflikt nastaje zbog utjecaja poroka na izvršenje radnih zadataka.	4	13	12	<u>17</u>	10	2	19	26	<u>32</u>	17	152	0,96

Do konflikta dolazi zbog nedovoljne interne komunikacije u organizaciji.	<u>19</u>	13	<u>19</u>	5	0	26	<u>38</u>	20	9	3	152	<b>0,72</b>
Do konflikta dolazi zbog ograničenih informacija rukovoditelj naspram radnika.	12	16	<u>19</u>	4	5	25	<u>38</u>	23	5	5	152	<b>0,84</b>
Konflikt nastaje zbog ograničenih sredstava za rad.	14	<u>19</u>	12	8	3	22	<u>31</u>	21	14	8	152	<b>1,00</b>
U organizaciji nedostaje podrška i motivacija od strane rukovoditelja.	18	<u>19</u>	9	9	1	<u>38</u>	29	19	5	5	152	<b>0,88</b>
Rukovoditelji imaju premalo znanja za uspješno rješavanje konflikta.	18	<u>22</u>	7	7	2	26	<u>38</u>	19	7	6	152	<b>0,94</b>
$\Sigma$	194	<u>261</u>	182	109	40	317	<u>458</u>	319	136	84	2128	

Izvor: izradila autorica

### Stilovi ponašanja u konfliktu

Grafikon 6. prikazuje koje stilove ponašanja ispitanici zauzimaju u određenim konfliktnim situacijama. Prva tvrdnja „Čvrsto branim vlastiti stav, ne brinem o osjećajima druge strane (ne brinu ni oni o mojim)“ pokazuje strategiju nametanja. Druga tvrdnja „Aktivno se uključujem u raspravu kako bi pronašli zajedničko rješenje“ prikazuje strategiju suradnje. Treća tvrdnja „Uvijek objasnim vlastite potrebe, no iste stavljam u drugi plan poradi pronalaženja zajedničkog rješenja“ prikazuje strategiju kompromisa. Četvrta tvrdnja „Svoje mišljenje zadržavam za sebe zbog izbjegavanja napetosti“ prikazuje izbjegavanje i posljednja tvrdnja „Posvećujem više pažnje zahtjevima kolega nego vlastitim ciljevima“ prikazuje strategiju popuštanja.

Prema postavljenim tvrdnjama i dobivenim rezultatima vidljivo je da su zaposlenici u većini konfliktnih situacija neutralni, odnosno da ponekad zauzimaju svaku od navedenih strategija, nametanje, suradnja, kompromis, izbjegavanje i popuštanje.

Rezultati istraživanja su pokazali da se za tvrdnju o nametanju „Čvrsto branim vlastiti stav, ne brinem o osjećajima druge strane (ne brinu ni oni o mojim)“ 16 (10,53%) ispitanika izjasnilo da nikad ne zauzima takav stil ponašanja, dok 51 (33,55%) ispitanika označilo rijetko, 61 (43,13%) je označilo ponekad, 9 (12,50%) je označilo često i 5 (3,29%) ispitanika je označilo uvijek.

Iz dobivenih rezultata ističe se tvrdnja o suradnji „Aktivno se uključujem u raspravu kako bi pronašli zajedničko rješenje“ a u kojoj je najviše ispitanika, 31 ( 20,39%) označilo da često

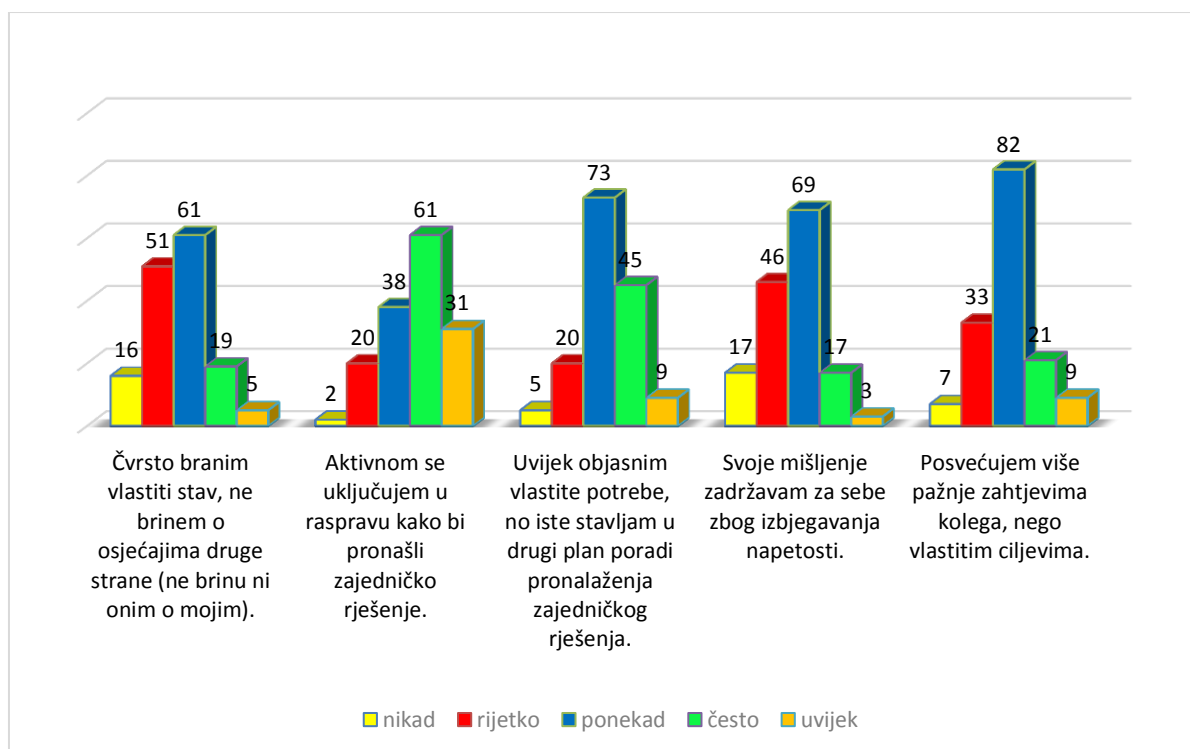
zauzima takav stav u konfliktnoj situaciji, njih 61 (40,13%) je označilo da uvijek, 38 (25,00%) ispitanika je označilo ponekad, 20 (13,16%) rijetko i najmanje ispitanika, 2 (1,32%) je označilo nikad.

Za tvrdnju o kompromisu „Uvijek objasnim vlastite potrebe, no iste stavljam u drugi plan poradi pronalaženja zajedničkog rješenja“ 5 (3,29%) ispitanika se izjasnilo da nikad ne zauzima takav stil ponašanja, 20 (13,16%) je označilo rijetko, 73 (48,03%) ispitanika je označilo ponekad, 45(29,61%) ispitanika se odlučilo za često i 9 (5,29%) ispitanika za uvijek.

Stil ponašanja izbjegavanje zastupa tvrdnja „Svoje mišljenje zadržavam za sebe zbog izbjegavanja napetosti“, 17 (11,18%) ispitanika je odgovorilo da nikad ne koristi takav stil ponašanja u konfliktnim situacijama, 46 (30,26%) ispitanika je označilo da rijetko, 69 (45,39%) ispitanika je odgovorilo da ponekad, 17 (11,18%) često i 3 (1,97%) ispitanika je označilo da često zauzima stil izbjegavanja.

Ispitanici za stil o popuštanju „Posvećujem više pažnje zahtjevima kolega nego vlastitim ciljevima“, njih 7 (4,61%) označuju da nikad ne koristi, 33(21,71%) rijetko, 82 (53,95%)ispitanika ponekad, 21(13,82%) često i 9 (5,92%) ispitanika je označilo da uvijek zauzima takav stav.

GRAFIKON 6. Stilovi ponašanja u konfliktnoj situaciji



Izvor: izradila autorica

Kroz tablični prikaz, u Tablici 4. prikazani su rezultati o ocjeni zauzimanja stavova u konfliktnim situacijama, po principu Likertove skale od 5 stupnjeva. Kako je već i pojašnjeno u grafičkom prikazu vidljivo je da su ispitanici većinom označili da ponekad zauzimaju sve navedene tipove ponašanja u konfliktu obzirom da je prosječna ocjena 2,7, dakle manje od 3 što se smatra da su ispitanici neodlučni.

Najveću ocjena su dali za stil suradnje 3,7 (često) , dok su za stilove kompromis i popuštanje dali prosječnu ocjenu 3,1/2,9, a najmanje za nametanje i izbjegavanje 2,6 (rijetko).

Prema rezultatima može se smatrati da ispitanici najviše suradnju koriste u rješavanju konfliktnih situacija jer je najviša ocjena 3,7, dok najmanje koriste stil ponašanja nametanja i izbjegavanja 2,6.

TABLICA 4. Stilovi ponašanja u konfliktnoj situaciji

STIL PONAŠANJA	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek	$\Sigma$	Aritmetička sredina
NAMETANJE	16	51	<b>61</b>	19	5	152	2,6
SURADNJA	2	20	38	<b>61</b>	31	152	<b>3,7</b>
KOMPROMIS	5	20	<b>73</b>	45	9	152	3,1
IZBJEGAVANJE	17	46	<b>69</b>	17	3	152	2,6
POPUŠTANJE	7	33	<b>82</b>	21	9	152	2,9
$\Sigma$	47	170	<b>323</b>	163	57	760	2,7

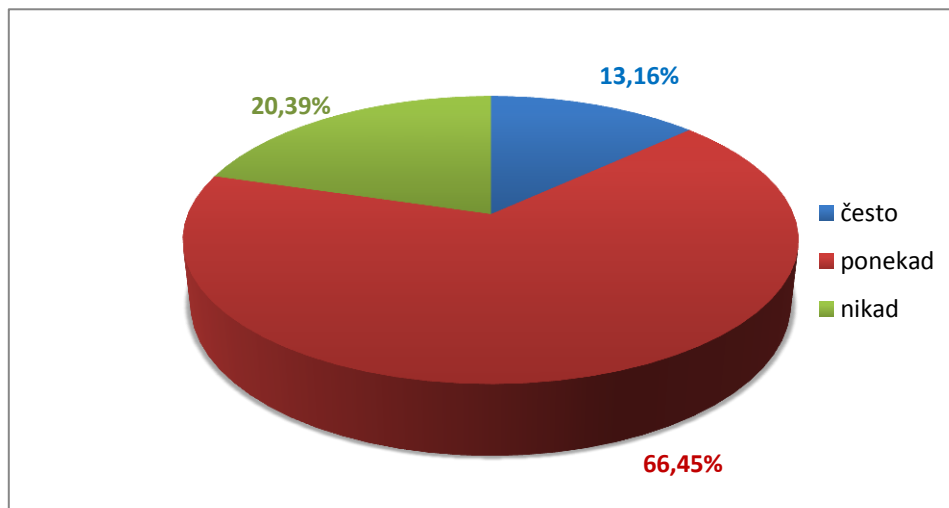
Izvor: izradila autorica

### **Uloga rukovoditelja u upravljanju konfliktima**

Ispitanici su testirani zatvorenim pitanjem „*Ulazite li u konflikte zbog neznanja nadređenih?*“ kojom prilikom su mogli izabrati jedan od ponuđenih odgovora, često, ponekad, nikad. Prema

grafičkom prikazu 7., 20 (13,16%) ispitanika je odgovorilo da često ulaze u konflikt zbog neznanja nadređenih, 101 (66,45%) ispitanika je označilo da ponekad, dok je 20 (20,39%) ispitanika označilo da nikad ne ulaze u konflikt zbog neznanja nadređenih.

GRAFIKON 7. Konflikt zbog neznanja rukovoditelja

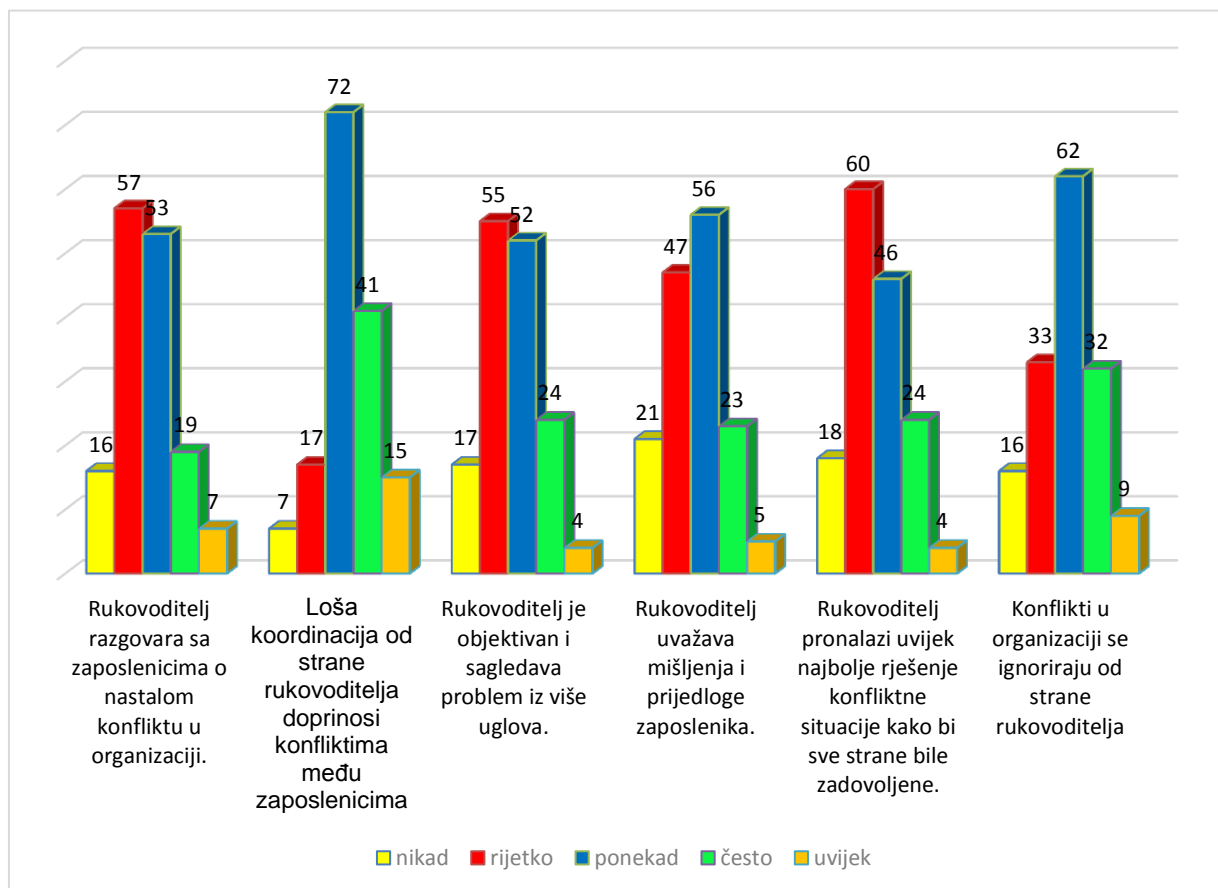


Izvor: izradila autorica

Grafikon 8. prikazuje dobivene rezultate ispitanika o stilovima ponašanja rukovoditelja u konfliktnoj situaciji. Za svaku tvrdnju bilo je potrebno označiti jednu od 5 ponuđenih konstatacija, nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek, pri čemu konstatacija „nikad“ označava negativan stav, a konstatacija „uvijek“ pozitivan stav.

Prema dobivenim rezultatima vidljivo je da su ispitanici tvrdnje najviše označavali sa konstatacijom „ponekad“ što možemo smatrati da postavljene teorije nisu ocijenili ni pozitivno ni negativno, već su ostali neutralni.

## GRAFIKON 8. Stilovi ponašanja rukovoditelja



Izvor: izradila autorica

Tablica 5. prikazuje dobivene rezultate pozitivnog ponašanja rukovoditelja prilikom konfliktne situacije u organizaciji, po principu Likertove skale od 5 stupnjeva. Prema rezultatima vidljivo je da je većina ispitanika odgovarala konstatacijom „rijetko“ te da je prosječna ocjena 2,5 a što pokazuje da rukovoditelji nemaju pozitivna ponašanja u upravljanju konfliktima.

TABLICA 5. Pozitivna ponašanja rukovoditelja u konfliktnoj situaciji

TVRDNJA	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek	Σ	Aritmetička sredina
Rukovoditelj razgovara sa zaposlenicima o nastalom konfliktu u organizaciji.	16	57	53	19	7	152	2,6
Rukovoditelj je objektivn i sagledava problem iz više uglova.	17	55	52	24	4	152	2,6

Rukovoditelj uvažava mišljenja i prijedloge zaposlenika.	21	47	<b>56</b>	23	5	152	2,6
Rukovoditelj pronalazi uvijek najbolje rješenje konfliktnih situacija kako bi sve strane bile zadovoljene.	18	<b>60</b>	46	24	4	152	2,6
$\Sigma$	72	<b>219</b>	207	70	20	608	<b>2,5</b>

Izvor: izradila autorica

Tablica 6. prikazuje rezultate o negativnim ponašanjima rukovoditelja prilikom konfliktnih situacija u organizaciji, po principu Likertove skale od 5 stupnjeva. Prema dobivenim rezultatima vidljivo je da su ispitanici tvrdnje najviše označavali sa konstatacijom „ponekad“, kao i da je prosječna ocjena 3,1 što se smatra da rukovoditelji imaju negativne navike u konfliktnim situacijama.

Iz tablice je također vidljivo da je najviša postignuta ocjena 3,3, za tvrdnju da loša koordinacija od strane rukovoditelja doprinosi konfliktima među zaposlenicima.

TABLICA 6. Negativna ponašanja rukovoditelja u konfliktnoj situaciji

TVRDNJA	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek	$\Sigma$	Aritmetička sredina
Loša koordinacija od strane rukovoditelja doprinosi konfliktima među zaposlenicima.	7	17	<b>72</b>	41	15	152	3,3
Konflikti u organizaciji se ignoriraju od strane rukovoditelja.	16	33	<b>62</b>	32	9	152	2,9
$\Sigma$	23	50	<b>134</b>	76	24	304	<b>3,1</b>

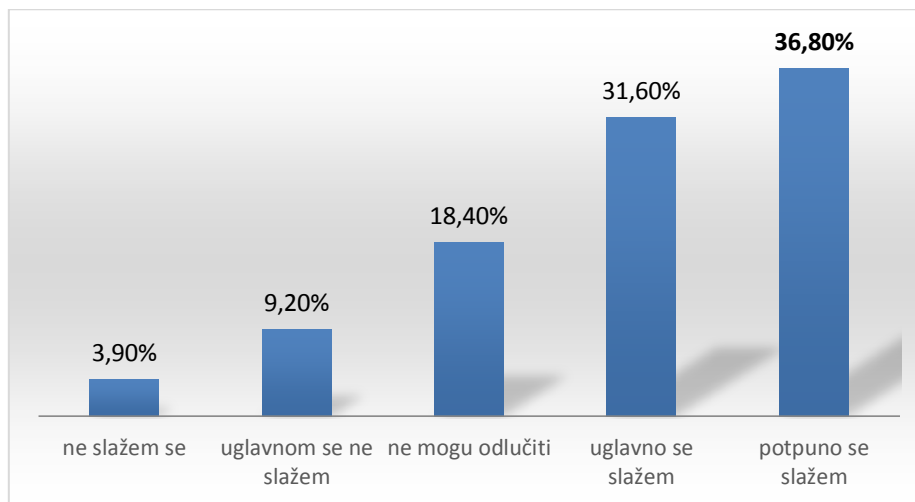
Izvor: izradila autorica

Na sljedeće tvrdnje „U organizaciji nedostaje podrška i motivacija od strane rukovoditelja“ i „Rukovoditelji imaju premalo znanja za uspješno rješavanje konflikta“ ispitanici su prema vlastitoj procjeni označavali da li se slažu s navedenom tvrdnjom ili se ne slažu. Za izražavanje stava korištena je Likertova skala, procjena od 5 stupnjeva.



Grafikon 9. prikazuje da se 56 (36,80%) ispitanika potpuno složilo s tvrdnjom, dok se uglavnom složilo 48 (31,60%) ispitanika, 28 (18,40%) ispitanika se nije moglo odlučiti, 14 (9,20%) ispitanika je označilo da se uglavnom ne slaže, dok se s ovom tvrdnjom ne slaže 6 (3,90%) ispitanika.

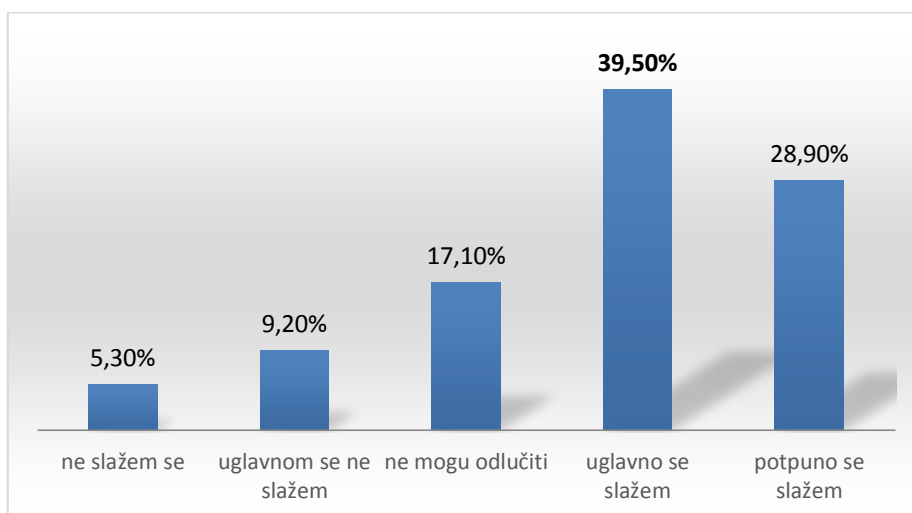
GRAFIKON 9. Nedostatak podrške i motivacije od strane rukovoditelja



Izvor: izradila autorica

Grafikon 10. prikazuje da se 44 (28,90%) ispitanika potpuno složilo s tvrdnjom, uglavnom se slaže 60 (39,50%) ispitanika, 26 (17,10%) ispitanika se nije moglo odlučiti, 14 (9,20%) ispitanika je označilo da se uglavnom ne slaže, dok se ne slaže 8 (5,30%) ispitanika.

GRAFIKON 10. Premalo znanja za rješavanje konflikta



Izvor: izradila autorica

Prema tabličnom prikazu u Tablici 7. dobiveni rezultati prikazuju da ispitanici smatraju da rukovoditelji nemaju potrebne vještine i znanja za upravljanje konfliktima.

Prosječna ocjena koju su dali za tvrdnu da u organizaciji nedostaje podrška i motivacija od strane rukovoditelja iznosi 3,8 (slažem se), također i za tvrdnju da rukovoditelji imaju premalo znanja za uspješno rješavanje konflikta prosječna ocjena iznosi 3,8 (slažem se). Ukupni rezultat od 3,8 ukazuje na to da se ispitanici uglavnom slažu s tvrdnjama da u organizaciji nedostaje podrška i motivacija od strane rukovoditelja te da rukovoditelji imaju premalo znanja za uspješno rješavanje konflikta.

TABLICA 7. Nedostatak vješte i znanja za upravljanje konfliktima

TVRDNJA	Ne slažem se	Uglavnom se ne slažem	Ne mogu odlučiti	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem	$\Sigma$	Aritmetička sredina
U organizaciji nedostaje podrška i motivacija od strane rukovoditelja.	6	14	28	43	56	152	3,8
Rukovoditelji imaju premalo znanja za uspješno rješavanje konflikta.	8	14	26	60	44	152	3,8
$\Sigma$	14	28	54	103	100	760	3,8

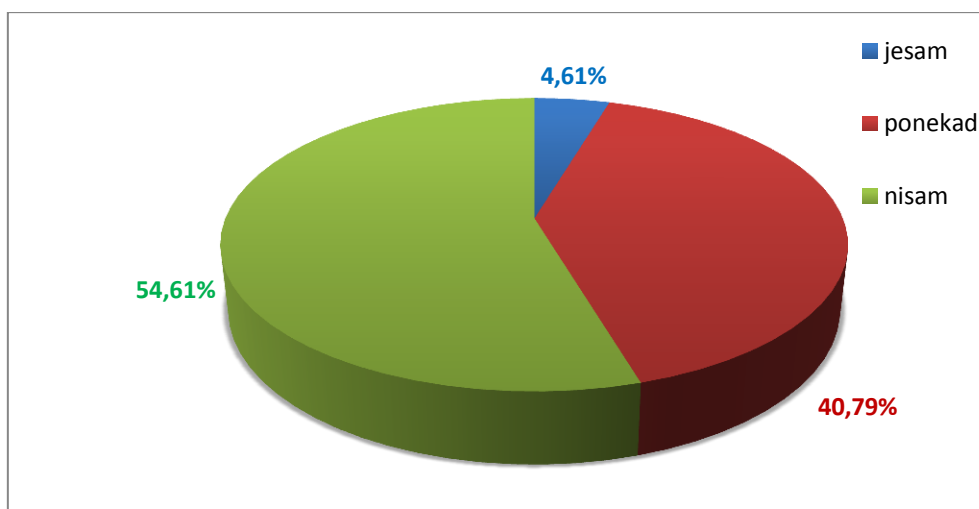
Izvor: izradila autorica

### Stav o konfliktima

Ispitanici su testirani zatvorenim pitanjem „*Da li ste skloni konfliktu na radnom mjestu?*“ kojom prilikom su mogli izabrati jedan od ponuđenih odgovora, jesam, ponekad, nisam.

Grafikon 11. prikazuje da je 7 (4,61%) ispitanika skloni konfliktu na radnom mjestu, 62 (40,79%) ispitanika je označilo ponekad, dok je 83 (54,61%) ispitanika označilo da nisu skloni konfliktu.

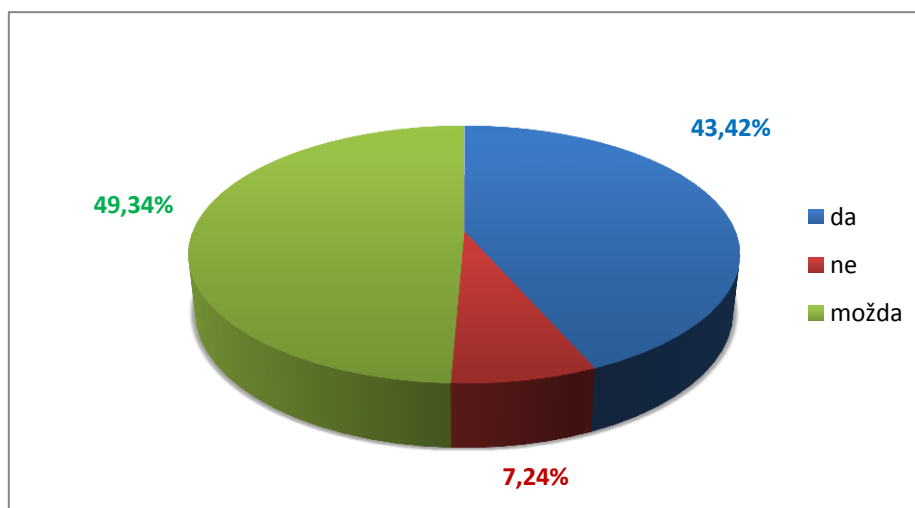
GRAFIKON 11. Sklonost konfliktu na radnom mjestu



Izvor: izradila autorica

Grafikon 12. na tvrdnju „Konflikti u organizaciji nisu uvijek negativna pojava te mogu doprinijeti organizaciji u novim idejama“, 66 (43,42%) ispitanika je označilo pozitivan odgovor, njih 11 (7,24%) je odgovorilo negativno, dok je 75 (49,34%) odgovorilo možda.

GRAFIKON 12. Doprinos konflikta u novim idejama

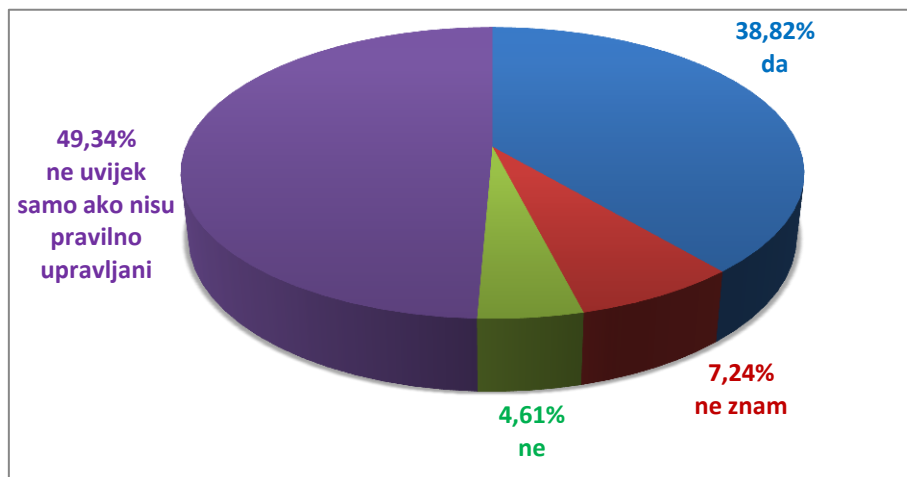


Izvor: izradila autorica

Na pitanje „Smatrate li da konflikti narušavaju radnu disciplinu u organizaciji?“ u grafikonu 13. prikazani su rezultati gdje je 59 (38,82%) ispitanika odgovorili pozitivnim odgovorom, 11

(7,24%) ispitanika je odgovorilo negativno, 7 (4,61%) je odgovorilo da ne zna, dok je najviše ispitanika, njih 75 (49,34%) odgovorilo da konflikti ne narušavaju radnu disciplinu uvijek, već samo ako nisu pravilno upravljani.

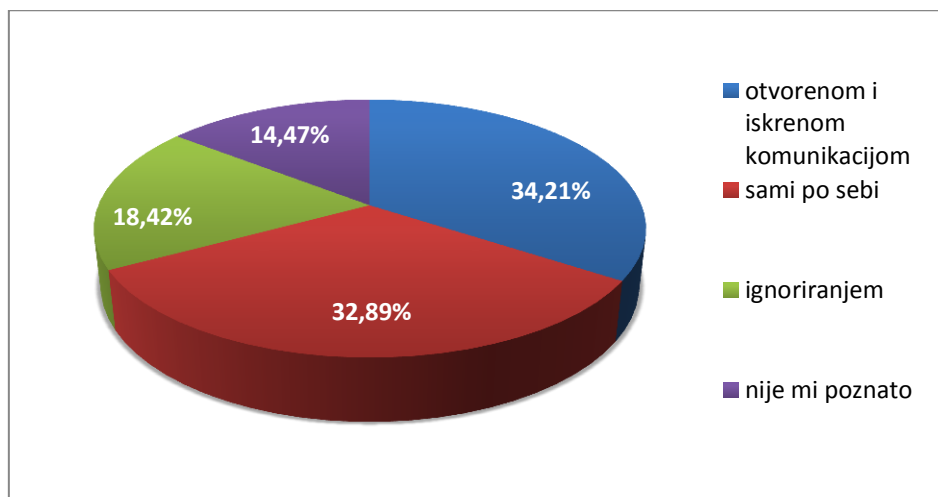
GRAFIKON 13. Konflikti narušavaju radnu disciplinu



Izvor: izradila autorica

Ispitanicima je bilo postavljeno pitanje „Kako se prema Vašem mišljenju rješavaju konflikti u vašoj organizaciji?“. U grafu 14. su vidljivi rezultati koji pokazuju da je najviše ispitanika, njih 52 (34,21%) označilo da se konflikti rješavaju otvorenom i iskrenom komunikacijom, 50 (32,89%) ispitanika smatra da se rješavaju sami po sebi, 28 (18,42%) ignoriranjem, a djelu ispitanika njima 22 (14,47%) nije poznato.

GRAFIKON 14. Rješavanje konflikta

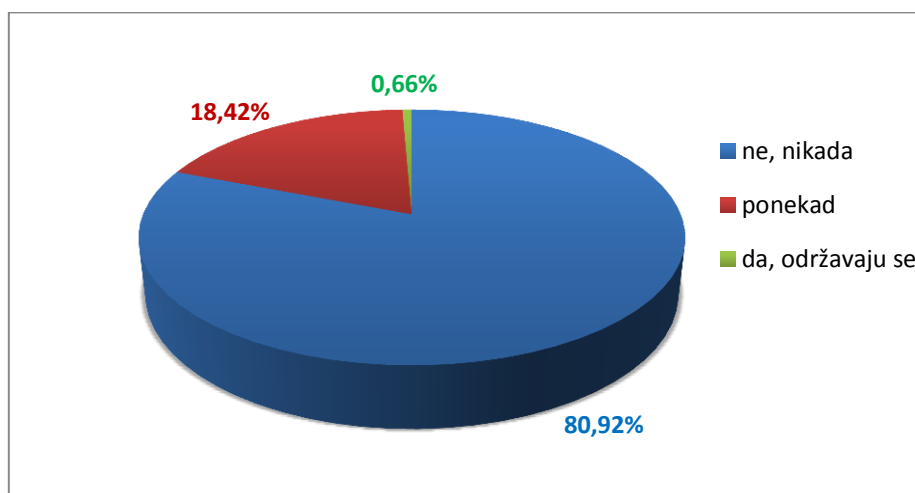


Izvor: izradila autorica

Zadnje pitanje u anketnom upitniku je bilo „Održavaju li se u vašoj organizaciji radionice o učinkovitijem rješavanju konflikta, a u svrhu postizanja boljeg funkcioniranja organizacije?“

Grafikon 15. prikazuje da su ispitanici u najvećem postotku odgovorili negativnim odgovorom, njih 123 (80,92%), dok je ponekad odgovorilo 28 (18,24%) ispitanika i 1 (0,66%) ispitanik je odgovorio da se održavaju.

GRAFIKON 15. Održavanje radionica o učinkovitijem rješavanju konflikta



Izvor: izradila autorica

## 8.2. Diskusija

Hipoteza 1 glasila je: **Ispitanici smatraju da rukovoditelji nemaju potrebna znanja i vještine za uspješno upravljanje konfliktima.**

Obradom i analizom dobivenih rezultata, kao i grafičkim odnosno tabličnim prikazima rezultata, može se smatrati da rukovoditelji nemaju potrebna znanja i vještine za uspješno upravljanje konfliktima, a čime je potvrđena hipoteza 1. Naime, ispitanicima je bilo postavljeno pitanje da li ulaze u konflikte zbog neznanja rukovoditelja, a na koje pitanje je 20 (13,2%) ispitanika odgovorilo da često ulaze u konflikte zbog neznanja rukovoditelja, njih 101 (66,4%) da ponekad i 31(20,4%) ispitanik nikad ne ulazi u konflikte zbog neznanja rukovoditelja. Nadalje je bila postavljena tvrdnja, „*U organizaciji nedostaje podrška i motivacija od strane rukovoditelja*“, te tvrdnja „*Rukovoditelji imaju premalo znanja za uspješno upravljanje konfliktima*“. Dobivena prosječna ocjena za navedene tvrdnje iznosi 3,8 (slažem se) što potvrđuje da ispitanici smatraju kako rukovoditelji nemaju potrebne vještine i znanja za upravljanje konfliktima.

Prema rezultatima pozitivnog ponašanja rukovoditelja prilikom konfliktne situacije u organizaciji, po principu Likertove skale od 5 stupnjeva, većina ispitanika je odgovarala konstatacijom „*rijetko*“ odnosno ocjenom „2“. Dobivena prosječna ocjena iznosi 2,5 a što pokazuje da rukovoditelji nemaju pozitivna ponašanja u upravljanju konfliktima. Dok su tvrdnje o negativnim ponašanjima rukovoditelja ispitanici najviše označavali sa konstatacijom „*ponekad*“, odnosno ocjenom „3“, te je prosječna ocjena 3,1 što se smatra da rukovoditelji imaju negativne navike u konfliktnim situacijama. Najviša postignuta ocjena je 3,3 za tvrdnju da loša koordinacija od strane rukovoditelja doprinosi konfliktima među zaposlenicima.

Prema dobivenim rezultatima može se smatrati da rukovoditelji nemaju kompetentne vještine i znanja za uspješno upravljanje konfliktima, a čime je potvrđena prva hipoteza.

Hipoteza 2 glasila je: **Mišljenje ispitanika je da konflikti najčešće nastaju zbog loše komunikacije u organizaciji.**

Većina ispitanika se uglavnom složila da konflikti nastaju zbog loše komunikacije u organizaciji. Naime, na postavljene tvrdnjama o uzrocima nastanka konflikta najveći broj ispitanika zauzeo je kod svih tvrdnji ocjenu „4“, uglavnom se slažem. Najviše ispitanika, njih 71 (46,7%) je odgovorili da se uglavnom slaže s tvrdnjom da do konflikta dolazi zbog nejasno

definiranih radnih zadataka, a dok je samo njih 6 (3,9%) odgovorilo da se ne slaže s navedenom tvrdnjom. Dobiveni rezultati pokazuju da nedostaje komunikacije u organizaciji.

Izračunavanjem aritmetičke sredine kod uzroka nastanka konflikta, odnosno kod tvrdnji koje se odnose na komunikaciju u organizaciji, postignuta je prosječna ocjena 3,7, a dok je kod svake pojedinačne tvrdnje postignuta ocjena iznad 3,0.

Kod zasebne tvrdnje „*Do konflikta dolazi zbog nedovoljne interne komunikacije u organizaciji*“ prosječna ocjena iznosi 3,8, a što nedvojbeno potvrđuje drugu hipotezu, odnosno mišljenje ispitanika je da konflikti najčešće nastaju zbog loše komunikacije u organizaciji.

Hipoteza 3 glasila je: **Kod upravljanja konfliktima najčešće se koriste nepoželjni stilovi upravljanja konfliktima.**

Prema rezultatima provedene ankete i postavljenim tvrdnjama vidljivo je da ispitanici kod upravljanja konfliktima zauzimaju stil nametanje, suradnju, kompromis, izbjegavanje i popuštanje.

Tvrdnjom, „*Često branim vlastiti stav, ne brinem o osjećajima druge strane (ne brinu ni oni o mojim)*“, testiran je stil upravljanja konfliktima „nametanje“, a koji stil nije poželjan iz razloga jer se temelji na agresivnosti i dominaciji. Prema dobivenim rezultatima po principu Likertove skale od pet stupnjeva, dobivena prosječna ocjena iznosi 2,6. Možemo reći da ispitanici rijetko koriste ovaj stil upravljanja konfliktima.

Tvrdnjom, „*Svoje mišljenje zadržavam za sebe zbog izbjegavanja napetosti*“, testirani je stil izbjegavanja a gdje nitko od sudionika ne slijedi osobne interese ili interese drugim već se povlače, a rješenje konfliktne situacije u stvarnosti nije postignuto. Prema dobivenim rezultatima po principu Likertove skale od pet stupnjeva, dobivena je prosječna ocjena je 2,6. Također možemo zaključiti da ispitanici rijetko koriste izbjegavanje prilikom upravljanja konfliktima.

Najveća prosječna ocjena iznosi 3,7 (često) i to za suradnički stil upravljanja konfliktima koji se smatra da je najbolji stil upravljanja konfliktima, a testiran je tvrdnjom „*Aktivno se uključujem u raspravu kako bi pronašli zajedničko rješenje*“. Za upravljanje konfliktom na način da se objasne vlastite potrebe, no koje se stavljaju u drugi plan poradi pronalaženja zajedničkog rješenja, dobivena je prosječna ocjena 3,1, dakle ispitanici često koriste

kompromis. Za popuštanje u konfliktnim situacijama prosječna ocjena je 2,9 što se smatra da ispitanici ponekad posvećuju više pažnje zahtjevima kolega, nego vlastitim ciljevima.

Temeljem dobivenih rezultata može se smatrati da ispitanici najviše koriste suradnički stil u rješavanju konfliktnih situacija jer je najviša prosječna ocjena 3,7, dok u najmanjoj mjeri koriste nametanje i izbjegavanje (2,6), a koji stilovi se smatraju nepoželjnima, tako da hipoteza 3 nije potvrđena.

Hipoteza 4 glasila je: **Rukovoditelji i zaposlenici različito percipiraju konfliktnu situaciju.**

Analizirajući odgovore o percepciji rukovoditelja naspram ostalih zaposlenika o konfliktnoj situaciji u organizaciji ispitanici su svoje stavove na postavljene tvrdnje izražavali prema Likertovoj skali od 5 stupnjeva. U istraživanju je sudjelovalo 56 (36,84%) ispitanika na rukovodećem radnom mjestu - rukovoditelja, te 96 (63,15%) ostalih zaposlenika.

Rezultati istraživanja dobiveni su izračunom Pearsonovog koeficijenta ( $r^p$ ) putem MS Excela. Uspoređivao se odnos percepcija rukovoditelja i percepcija zaposlenika (nezavisna varijabla) o konfliktnim situacijama (zavisna varijabla). Odgovori na tvrdnje u Tablici 2 (njih 14) dani od strane rukovoditelja uspoređivali su se s odgovorima zaposlenika. Budući da su svi koeficijenti više od „0“, odnosno blizu „1“ može se zaključiti da postoji vrlo jaka veza između gledanih varijabli, kao i da je korelacija pozitivna. Stoga se postavljena hipoteza odbacuje, odnosno može se tvrditi da rukovoditelji i zaposlenici ne percipiraju različito konflikte jer je međusobna povezanost jaka.



## 9. ZAKLJUČAK

Konfliktne situacije u organizacijama se pojavljuju svakodnevno, upravo iz razloga jer nema osoba koje jednako percipiraju nastale probleme u organizaciji. Osobe nemaju jednake ideje za rješavanje radnih zadataka, svaka osoba zauzima svoj vlastiti stav, a koje razlike u većini slučajeva dovode do konflikta. Ljudi su različite jedinice, sa svojim vlastitim mišljenjima, potrebama i vrijednostima pa je stoga veoma teško doći do zajedničkog cilja bez rasprave i pregovaranja. Svatko od nas želi sudjelovati u donošenju odluka ili utjecati na ponašanje druge strane kako bi se naši interesi razumjeli i uzeli u obzir. Međutim potrebno je sagledati situaciju i iz druge strane, prestati se boriti sa željom da promijenimo neku osobu kako bi prihvatila naše zahtjeve. Neophodno je osobe prihvatiti takvim kakve jesu, a više pažnje pridodati razumijevanju i mogućnostima za bogatije i kreativnije rješenje konfliktne situacije. Za svaku organizaciju je bitno da je uspješna u poslovanju kao i da su odnosi zaposlenika na pozitivnoj razini. Da bi se postigli takvi rezultati neophodna je kvalitetna interna komunikacija pa tako i kvalitetno upravljanje konfliktima.

Rezultati primarnog istraživanja koje je provedeno u sklopu ovog rada pružaju uvid o stavovima konfliktne situacija zaposlenika u organizaciji državne službe. Prema provedenom istraživanju koje je bilo na ciljanom uzorku od 152 ispitanika, postavljenim istraživačkim pitanjima može se zaključiti da konflikti nisu uvijek negativna pojava i da doprinose poboljšanju radne discipline ako su pravilno upravljani. Kroz razne stilove i metode rješavanja konflikta pokazalo se da ne trebamo uvijek svi biti u pravu, važno je da se problem riješi što kvalitetnije radi zadovoljenja obje konfliktne strane i dobrobit organizacije. Pozitivna metoda rješavanja konflikta upravo se pokazala suradnja, gdje je neophodno razumijevanje i razjašnjavanje nastalih nejasnoća kako bi se zajednički došlo do optimalnog rješenja za obje strane.

Ovo istraživanje je također pokazalo da rukovoditelji nemaju potrebna znanja i vještine za upravljanje konfliktima, a što ukazuje na potrebu uvođenja edukacija i radionica o rješavanju konfliktne situacija. Za postizanje veće učinkovitosti u organizaciji, unapređenja poslovanja te poboljšanja odnosa među zaposlenicima potrebno je upoznati društvo s konfliktima, njihovim mogućim sprečavanjima kao i metodama iz kojih se može izvući ono najpozitivnije i kreativnije za učinkovito funkcioniranje organizacije.



Sveučilište  
Sjever



svučilište  
sjever

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOSTI 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 stručnog rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Elizabeta Vuković, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom *Upravljanje konfliktima u organizaciji na primjeru državne službe* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:  
Elizabeta Vuković

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti 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, Elizabeta Vuković, neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom *Upravljanje konfliktima u organizaciji na primjeru državne službe* čija sam autorica.

Studentica:  
Elizabeta Vuković

(vlastoručni potpis)

## 10. LITERATURA

### Knjige:

1. Benien Karl (2006). *Kako voditi teške razgovore*. Zagreb: Erudita.
2. Borovec Krunoslav, Balgač Iva (2011). *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova*. Zagreb: MUP RH
3. Brajša Pavao (1993). *Menadžerska komunikologija*. Varaždin: DRIP.
4. Dana Daniel (2014.) *Rješavanje sukoba*. Zagreb: MATE d.o.o.
5. Isić Uma (2010). *Vršnjačka medijacija*. Bosna i Hercegovina: OSCE
6. Poljak Nikoleta, Lejla Šehić-Relić (2006). *Sukob@Org-Upravljanje sukobom u organizaciji*. Osijek: Centar za mir, nenasilje i ljudska prava
7. Rahim M. Afzalur (2011). *Managing conflict in organization*. QUORUM BOOKS:London, [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf) (preuzeto 20.2.2019.)
8. Rijavec Majda, Miljković Dubravka (2002). *Kako rješavati konflikte?* Zagreb: Vern.
9. Robbins Stephen P., Judge Timothy A. (2012) - 15th ed. *Organizational Behavior*. OB PollGraphics: ElectraGraphics
10. Shay&McConnonMargaret (2002). *Conflict management in the workplace, How to managed is agreements and develop trust and understanding*. United Kingdom, Oxford:Baseline Arts Ltd
11. Sikavica Pere (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
12. Sikavica Pere, Tomislav Hernaus (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi inovator
13. Uzelac Slobodan, Bujišić Gordana (2014). *Osnove socijalne konfliktologije*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje.
14. Vukosav Joško, Renata Glavač-Gliščić (2009). *Policajska psihologija i komunikologija*. Zagreb: Policijska akademija.
15. Weeks Dudley (2000.) *Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba*. Osijek:Grafika
16. Žugaj Miroslav, Šehanović Jusuf, Cingula Marijan (2004). *Organizacija*. Varaždin:Tiva, <https://www.scribd.com/doc/58533997/Organizacija-poduzeca-knjiga>

## Priručnik:

17. Šarenac Ranka, Pavličić Nevenka, Begu Bego (2006). *Pregovaranje i pregovaračke vještine*. Podgorica:studio Mouse

## Članci:

18. De Dreu K.W., Carsten, Weingart Laurie R. (2003). *Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology* (741-749).  
[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Negotiation\\_and\\_Conflict\\_Management/De\\_Dreu\\_Weingart\\_Task-conflict\\_Meta-analysis.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Negotiation_and_Conflict_Management/De_Dreu_Weingart_Task-conflict_Meta-analysis.pdf) (preuzeto 18.1.2019.)
19. Marcetić Andreja (2013). *Upravljanje konfliktima i motivacijske tehnike* <https://www.slideshare.net/andreja/marceti-andreja-upravljanje-konfliktima-motivacija>, (preuzeto 18.1.2019.)
20. Pušeljić Mato, Magušić Franjo (2008). *Uprava i policija*. Stručni članak [file:///C:/Users/Elizabeta/Downloads/08\\_puseljic\\_magusic%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeta/Downloads/08_puseljic_magusic%20(2).pdf) (preuzeto 20.1.2019.)
21. Pušeljić Mato, Ante Orlović (2009). *Dimenzije policijske organizacijske strukture*. [file:///C:/Users/Elizabeta/Downloads/05\\_puseljic\\_orlovic%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeta/Downloads/05_puseljic_orlovic%20(1).pdf) <https://hrcak.srce.hr/79414> (preuzeto 20.1.2019.)
22. Vlah Nataša (2010). *Pojam i struktura socijalnog sukoba*. Rijeka:Odgojne znanosti <https://hrcak.srce.hr/68279> (preuzeto 18.1.2019.)

**Popis grafikona:**

GRAFIKON 1. Rod ispitanika.....	29
GRAFIKON 2. Dobna skupina.....	30
GRAFIKON 3. Stupanj obrazovanja.....	30
GRAFIKON 4. Radni staž.....	31
GRAFIKON 5. Radna pozicija.....	31
GRAFIKON 6. Stilovi ponašanja u konfliktnoj situaciji.....	36
GRAFIKON 7. Konflikt zbog neznanja rukovoditelja.....	38
GRAFIKON 8. Stilovi ponašanja rukovoditelja.....	39
GRAFIKON 9. Nedostatak podrške i motivacije od strane rukovoditelja.....	41
GRAFIKON 10. Premalo znanja za rješavanje konflikta.....	41
GRAFIKON 11. Sklonost konfliktima na radnom mjestu.....	43
GRAFIKON 12. Doprinos konflikta u novim idejama.....	43
GRAFIKON 13. Konflikti narušavaju radnu disciplinu.....	44
GRAFIKON 14. Rješavanje konflikta.....	44
GRAFIKON 15. Održavanje radionica o učinkovitijem rješavanju konflikta.....	45

***Popis tablica***

TABLICA 1. Uzroci konflikta.....	32
TABLICA 2. Komunikacija u organizaciji.....	33
TABLICA 3. Percepcija rukovoditelja naspram zaposlenika o konfliktnoj situaciji.....	34
TABLICA 4. Stilovi ponašanja u konfliktnoj situaciji.....	37
TABLICA 5. Pozitivna ponašanja rukovoditelja u konfliktnoj situaciji.....	39
TABLICA 6. Negativna ponašanja rukovoditelja u konfliktnoj situaciji.....	40
TABLICA 7. Nedostatak vještina i znanja za upravljanje konfliktima.....	42

## ***Prilog1***

### ***Anketni upitnik***

Poštovani, studentica sam Sveučilišta Sjever u Varaždinu, smjer Odnosi s javnostima, a ova anketa provodi se s ciljem prikupljanja primarnih podataka za izradu diplomskog rada na temu "Upravljanje konfliktima u organizaciji na primjeru državne službe".

Anketa je potpuno anonimna, te će se koristiti isključivo za potrebe diplomskog rada. Ljubazno Vas molim da odvojite nekoliko minuta i da iskreno odgovorite na sljedeća pitanja.

Unaprijed zahvaljujem na trudu i utrošenom vremenu!

#### **1. KOJEG STE RODA?**

- Žensko
- Muško

#### **2. DOBNA SKUPINA KOJOJ PRIPADATE.**

- do 30 godina
- od 31 do 40 godina
- od 41 do 50 godina
- od 50 godina i više

#### **3. KOJI JE VAŠ STUPANJ OBRAZOVANJA?**

- SSS
- VŠS
- VSS
- ostalo

#### **4. VAŠ RADNI STAŽ.**

- do 5 godina
- od 6 do 15 godina
- od 16 do 30 godina
- više od 30 godina

#### **4. VAŠA RADNA POZICIJA.**

- viši rukovoditelj
- srednji rukovoditelj
- niži rukovoditelj
- operativni službenik
- referent i dr.

#### **6. DA LI STE SKLONI KONFLIKTU NA RADNOM MJESTU?**

- jesam
- ponekad
- nisam

*\*U KOJOJ SE MJERI SLAŽETE ILI NE SLAŽETE SA SLJEDEĆIM TVRDNJAMA. OZNAČITE ZA SVAKU TVRDNJU JEDNU OD PONUĐENIH OCJENA.*

*(1- ne slažem se, 2 - uglavnom se ne slažem, 3- ne mogu odlučiti, 4 – uglavnom se slažem, 5-potpuno se slažem)*

	Ne slažem se	Uglavnom se slažem	Ne mogu odlučiti	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
7. Do konflikta dolazi zbog pogrešno postavljenog organizacijskog sustava	1	2	3	4	5
8. Do konflikta dolazi zbog nejasno definiranih radnih zadataka.	1	2	3	4	5
9. Do konflikta dolazi zbog neadekvatnoga sustava nagrađivanja.	1	2	3	4	5
10. Do konflikta dolazi zbog neslaganja s rukovoditeljem.	1	2	3	4	5
11. Konflikt nastaje zbog nepovjerenja među zaposlenima.	1	2	3	4	5
12. Konflikt nastaje zbog nedostatka tolerancije među zaposlenima.	1	2	3	4	5
13. Konflikt nastaje zbog nejasnih uloga u organizaciji te se radni zadaci svode na zaposlenike koji su najniže rangirani u organizaciji.	1	2	3	4	5
14. Konflikt nastaje zbog iskrivljene percepcije među zaposlenicima	1	2	3	4	5
15. Konflikt nastaje zbog utjecaja poroka na izvršenje radnih zadataka.	1	2	3	4	5
16. Do konflikta dolazi zbog nedovoljne interne komunikacije u organizaciji.	1	2	3	4	5
17. Do konflikta dolazi zbog ograničenih informacija rukovoditelj naspram radnika.	1	2	3	4	5
18. Konflikt nastaje zbog ograničenih sredstava za rad.	1	2	3	4	5
19. U organizaciji nedostaje podrška i motivacija od strane rukovoditelja	1	2	3	4	5
20. Rukovoditelji imaju premalo znanja za u uspješno rješavanje konflikta	1	2	3	4	5

**21. MOLIM VAS DA OZNAČITE KOJI STIL PONAŠANJA ZAUZIMATE KADA DOĐE DO KONFLIKTA U ORGANIZACIJI?**

*NA SVAKU TVRDNJU PO RETKU OZNAČITE JEDAN OD PONUĐENIH ODGOVORA.*

	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Čvrsto branim vlastiti stav, ne brinem o osjećajima druge strane (ne brinu ni oni o mojim).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Aktivno se uključujem u raspravu kako bi pronašli zajedničko rješenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvijek objasnim vlastite potrebe, no iste stavljam u drugi plan poradi pronalaženja zajedničkog rješenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje mišljenje zadržavam za sebe zbog izbjegavanja napetosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posvećujem više pažnje zahtjevima kolega nego vlastitim ciljevima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 22. ULAZITE LI U KONFLIKTE ZBOG NEZNANJA NADREĐENIH?

- Često
- Ponekad
- Nikad

## 23. MOLIM VAS DA NA SVAKU TVRDNJU PO RETKU OZNAČITE JEDNU OD PONUĐENIH KONSTATACIJA, A KOJA NAJBOLJE ODGOVARA PONAŠANJU RUKOVODITELJA U VAŠOJ ORGANIZACIJI.

	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Rukovoditelj razgovara sa zaposlenicima o nastalom konfliktu u organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loša koordinacija od strane rukovoditelja doprinosi konfliktima među zaposlenicima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rukovoditelj je objektivan i sagledava problem iz više uglova.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rukovoditelj uvažava mišljenja i prijedloge zaposlenika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rukovoditelj pronalazi uvijek najbolje rješenje konfliktne situacije kako bi sve strane bile zadovoljene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikti u organizaciji se ignoriraju od strane rukovoditelja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

---

**24. SMATRATE LI DA KONFLIKTI U ORGANIZACIJI NISU UVIJEK NEGATIVNA POJAVA TE MOGU DOPRINIJETI ORGANIZACIJI U NOVIM IDEJAMA.**

- da
- ne
- možda

**25. SMATRATE LI DA KONFLIKTI NARUŠAVAJU RADNU DISCIPLINU U ORGANIZACIJI.**

- da
- ne
- ne znam
- ne uvijek, samo ako nisu pravilno upravljani

**26. KAKO SE PEMA VAŠEM MIŠLJENJU RJEŠAVAJU KONFLIKTI U VAŠOJ ORGANIZACIJI?**

- otvorenom i iskrenom komunikacijom
- sami po sebi
- ignoriranjem
- nije mi poznato

**27. ODRŽAVAJU LI SE U VAŠOJ ORGANIZACIJI RADIONICE O UČINKOVITIJEJEM RJEŠAVANJU KONFLIKTA, A U SVRHU POSTIZANJA BOLJEG FUNKCIONIRANJA ORGANIZACIJE?**

- ne, nikada
- ponekad
- da, održavaju se redovito