

Stilovi upravljanja sukobima u sestrinstvu

Adlešić, Rebecca

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:549707>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-28**

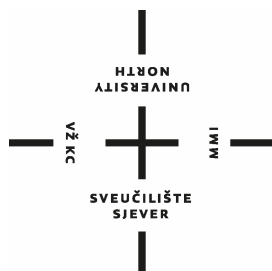


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br.

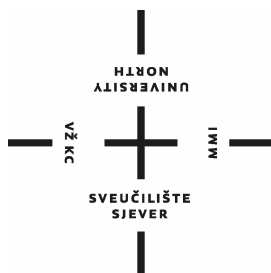
**STILOVI UPRAVLJANJA SUKOBIMA U
SESTRINSTVU**

Rebecca Adlešić

Varaždin, rujan 2022.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

**Diplomski sveučilišni studij Sestrinstvo- menadžment
u sestrinstvu**



DIPLOMSKI RAD br.

**STILOVI UPRALJANJA SUKOBIMA U
SESTRINSTVU**

Student:
Rebecca Adlešić, 2360/336

Mentor:
izv. prof. dr. sc. Marijana Neuberg

Varaždin, rujan 2022.

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL ZA SESTRINSTVO

diplomski sveučilišni studij Sestrinstvo – menadžment u sestrinstvu

Rebecca Adlešić

2300/338

25.08.2022.

Vještina vođenja i organizacije rada u sestrinstvu

Stilovi upravljanja sukobima u sestrinstvu

Conflict management styles in nursing

izv. prof. dr. sc. Marijana Neuberg

izvanredni profesor

izv. prof. dr. sc. Rosana Ribić, predsjednik

izv. prof. dr. sc. Marijana Neuberg, mentor

izv. prof. dr. sc. Tomislav Mešković, član

doc. dr. sc. Ivana Žvoder, zamjenski član

Zadatak diplomskog rada

177/850/2022

Zdravstvene organizacije su društveni sustavi u kojima su ljudski resursi najvažnji čimbenik. U današnjem promjenjivom i zahtjevnom zdravstvenom okruženju, identificiranje i razvoj vođeje medicinskih sestara jedan je od najvećih izazova s kojima se sestrinska profesija suočava. Korisno je da zdravstveni djelatnici mogu identificirati stilove vođenja i teorije relevantne za njihovu sestrinsku praksu. Sukobi su inherentni dio rada unutar svake organizacije i mogu se deširati kao situacija u kojoj sudjeluju suprotstavljeno osobe koje podržavaju različita rješenja. Postoje pet načina rješavanja sukoba: dominacija, kompromis, suradnja, izbjegavanje i prilagođavanje.

U svom diplomskom radu će se:

- objasniti vještina vođenja i vođenja
- definirati i opisati stilovi vođenja u sestrinstvu
- objasniti što je sukob i koji su uzroci, faze i vrste sukoba
- definirati i objasniti stilove upravljanja sukobima
- objasniti na koji način rješavati sukobe
- prikazati rezultate istraživanja
- citirati literaturu

ODJEL ZA SESTRINSTVO

06.09.2022



[Handwritten signature]

Predgovor

Veliko hvala mojoj mentorici izv. prof. dr. sc. Marijani Neuberg na ukazanom povjerenju, nesebičnoj podršci i pomoći tijekom studiranja i pisanja diplomskog rada. Njezino mentorstvo osim što mi je pomoglo puno više me toga i naučilo.

Hvala mojim roditeljima, bratu i sestri na strpljivosti, razumijevanju i sveprisutnoj pomoći kroz studiranje na diplomskom studiju.

Hvala mojim prijateljima i kolegama koji su pridonijeli da čari studentskog života budu uspješnije, ljepše i koje ću pamtiti za cijeli život.

Sažetak

Zdravstvene organizacije su društveni sustavi u kojima su ljudski resursi najvažniji čimbenik. Korisno je da zdravstveni djelatnici mogu identificirati stilove vodstva i teorije relevantne za njihovu sestrinsku praksu. Sukobi su inherentni dio rada unutar svake organizacije i mogu se definirati kao situacija u kojoj sudjeluju suprotstavljene osobe koje podržavaju različita rješenja. Postoje pet načina rješavanja sukoba: dominacija, kompromis, suradnja, izbjegavanje i prilagođavanje. Cilj ovog istraživanja je uočiti koji je najčešći stil upravljanja sukobima na radnom mjestu medicinskih sestara/tehničara, uvidjeti postoji li korelacija između godina radnog iskustva i izbora strategije u upravljanju sukobima i spoznati koji je najčešći stil vođenja na radnom mjestu medicinskih sestara i tehničara i utječu li godine radnog iskustva na izbor stila vođenja.

Provedeno istraživanje sastojalo se od tri dijela: socio- demografski pokazatelji, stilovi vođenja i Thomas- Klimannov upitnik o stilovima upravljanja sukobima. U istraživanju je sudjelovalo 322 medicinske sestre/tehničara s područja Republike Hrvatske. Anketa je provedena u obliku Google Forms u razdoblju od 01. travnja 2022. godine do 10. srpnja 2022. godine. Podaci su obrađeni u programu Python 3.9 biblioteke, deskriptivnom statistikom te inferencijalnom statistikom (Hi kvadrat test na jednom uzorku).

Rezultati su pokazali da je najčešći stil upravljanja sukobima kompromis dok je demokratski stil najčešći korišten stil vođenja. Godine radnog staža ne utječu značajno na odabir stila vođenja kao i stila upravljanja sukobima.

Istraživanja o stilu vođenja i stilu upravljanja sukobima prikazana su u radu s namjerom da se uvidi najčešći stil korištenja u svrhu daljnjeg poboljšanja odnosa na radnom mjestu, povećanog zadovoljstva poslom i povećanog zadržavanja medicinskih sestara, što bi rezultiralo pozitivnim ishodom za sestrinsku profesiju, zdravstvene organizacije i društvo općenito.

Učinkovito upravljanje sukobima zahtijeva mnoge profesionalne kvalitete i vještine, a promjena organizacije da bude pozitivna prema sukobima zahtijeva stalnu, ustrajnu akciju. Kako bi postale učinkovite i primjereno upravljale sukobima, glavne medicinske sestre i tehničari moraju razumjeti uzroke, teorije, pristupe i strategije upravljanja sukobima. Razumijevanje stilova upravljanja sukobima i čimbenici koji utječu na njih, mogu povećati pozitivne ishode sukoba kod medicinskih sestara i tehničara.

Ključne riječi: sestrinstvo, rješavanje sukoba, stilovi vođenja

Summary

Healthcare organizations are social systems in which human resources are the most important factor. It is helpful for healthcare professionals to be able to identify leadership styles and theories relevant to their nursing practice. Conflicts are an inherent part of work within any organization and can be defined as a situation in which conflicting individuals who support different solutions participate. There are five ways to resolve conflict: dominance, compromise, cooperation, avoidance, and accommodation. The aim of this research is to see what is the most common style of conflict management in the workplace of nurses/technicians, to see if there is a correlation between years of work experience and the choice of strategy in conflict management, and to find out what is the most common leadership style in the workplace of nurses and technicians and whether they influence years of work experience on the choice of leadership style.

The conducted research consisted of three parts: socio-demographic indicators, leadership styles and the Thomas-Klimann questionnaire on conflict management styles. 322 nurses/technicians from the Republic of Croatia participated in the research. The survey was conducted in the form of Google Forms in the period from April 1, 2022 to July 10, 2022. The data were processed in the Python 3.9 library program, with descriptive statistics and inferential statistics (Chi square test on one sample).

The results showed that the most common conflict management style is compromise, while the democratic style is the most frequently used leadership style. Years of work experience do not significantly affect the choice of leadership style as well as conflict management style.

Research on leadership style and conflict management style is presented in the paper with the intention to see the most common style of use in order to further improve workplace relations, increased job satisfaction and increased retention of nurses, which would result in a positive outcome for the nursing profession, health organizations and society in general.

Effective conflict management requires many professional qualities and skills, and changing an organization to be conflict-positive requires constant, persistent action. In order to become effective and manage conflict appropriately, head nurses and technicians must understand the causes, theories, approaches and strategies of conflict management. Understanding conflict management styles and the factors that influence them can increase positive conflict outcomes for nurses and technician

Key words: nursing, conflict resolution, leadership styles

Sadržaj

1.	Uvod	1
1.1.	Obilježja menadžera.....	1
2.	Vještina vođenja u sestrinstvu	3
2.1.	Definicija vodstva	3
2.2.	Stilovi vođenja	5
2.2.1.	Autokratski stil vođenja.....	5
2.2.2.	Demokratski stil vođenja.....	6
2.2.3.	Laissez-fair stil vođenja.....	7
3.	Sukobi u sestrinstvu.....	9
3.1.	Pojmovno definiranje sukoba	9
3.1.1.	Pristup sukobima kroz povijest.....	9
3.1.2.	Vrste sukoba	11
3.1.3.	Faze sukoba	13
3.1.4.	Uzroci sukoba	15
3.1.5.	Međuljudski odnosi kao uzroci sukoba	15
3.2.	Stilovi upravljanja sukobima	17
3.2.1.	Izbjegavanje.....	18
3.2.2.	Dominacija.....	19
3.2.3.	Prilagođavanje	20
3.2.4.	Suradnja.....	21
3.2.5.	Kompromis	22
3.3.	Izazovi za vodstvo u upravljanju sukobima.....	23
3.3.1.	Važnost poticanja sukoba	23
3.3.2.	Koraci uspješnog upravljanja sukoba	24
3.3.3.	Odnos između osobnosti i stila rješavanja sukoba menadžera.....	26
4.	Povezanost stila vođenja i stila upravljanja sukobima	28
4.1.	Pregled dosadašnjih istraživanja	28
5.	Empirijski dio	30
5.1.	Ciljevi rada.....	30
5.2.	Hipoteze	30
5.3.	Metode istraživanja.....	30
5.4.	Sudionici	31
5.5.	Rezultati	31
5.5.1.	Deskriptivni socio- demografski podaci ispitanog uzorka	31
5.5.2.	Deskriptivni podaci čestica upitnika o stilu vođenja.....	34
5.5.3.	Deskriptivni podaci čestica upitnika o stilu upravljanja sukobima	36

5.5.4. Inferencijalna statistička obrada o stilovima upravljanja sukobima.....	38
5.6. Rasprava.....	40
6. Zaključak	43
7. Literatura	44

1. Uvod

1.1. Obilježja menadžera

Pojam menadžer dolazi od engleske riječi „manager“ te definira osobu koja upravlja i usmjerava ljudske resurse unutar organizacije. To je osoba koja ima mogućnost planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja organizacije. Postavlja strateške i operativne ciljeve te ima odgovornost i ovlast u realizaciji ciljeva, kontroliranja i koordiniranja organizacijskih resursa [1].

Menadžer u sestriinstvu mora posjedovati određena znanja i vještine na svim razinama menadžmenta kako bi uspješno obavljao svoj posao. Temeljna znanja i vještine menadžera mogu se podijeliti na: tehnička znanja i vještine, socijalna znanja i vještine te konceptualna znanja i vještine. Tehnička znanja i vještine najvažnija su na nižim razinama menadžmenta te obuhvaćaju specijalistička znanja iz pojedinih područja, znanja struke te metode i tehnike u obavljanju poslova. Ova vrsta znanja i vještina se stječu kroz obrazovanje medicinske sestre/tehničara i ona su prijeko potrebna na radnome mjestu. Uz tehnička vežu se i socijalna znanja i vještina u odnosima s ljudima. U vještine ophođenja s ljudima ubrajaju se: komunikacija, vođenje i motiviranje zaposlenih, uspješno stvaranje tima i stvaranje pozitivnog i ugodnog ozračja na radnome mjestu. Komunikacija je jedan od najvažnijih faktora socijalnih vještina jer kroz komunikaciju se ostvaruje zadani cilj i zdravi međuljudski odnosi. Konceptualna znanja i vještine karakteristična su na najvišim razinama menadžmenta to jest na razini vrhovnog menadžmenta, a odnose se na sposobnost razumijevanja općih i apstraktnih ideja i njihova primjena u radu. Holističkim pristupom sagledava se cjelokupna slika organizacije pod utjecajem brojnih vanjskih i unutarnjih čimbenika [2]. Razvijanjem konceptualnih znanja i vještina menadžer bolje razumije složenost i kompleksnost organizacije i lakše rješava složenije poslovne situacije [2].

Kompetencije su naziv za znanje, vještine, sposobnosti i vrline, koje su poznate i korištene dugo vremena. Boyatzis (1991.) je prvi upotrijebio pojam „kompetencije“ smatrajući to kombinacijom motivacije, vještina, slike o sebi i društvenih uloga. Kompetencije obuhvaćaju znanja, kognitivne i praktične vještine, vrijednosti, stavove, sposobnosti i ponašanja koja se pokazuju kao uspješna i učinkovita izvedba na radnom mjestu. Nove definicije povezuju menadžerske kompetencije kao način na koji pojedinac surađuje s drugim pojedincima unutar svog tima, dok Hudak i dr. (2000.) to definiraju kao vještinu, znanje i sposobnosti koje su potrebne za postizanje visoke radne kvalitete. Skupovi vještina i znanja potrebnih za voditelje medicinskih sestara dobro su poznati. Američka organizacija izvršnih medicinskih sestara drži da lideri moraju biti kompetentni u komunikaciji i izgradnji odnosa, poznavanju zdravstvenog

okruženja, profesionalnosti i poslovnim vještinama. Hellen i dr. (2004.) identificirali su šest bitnih menadžerskih kompetencija koje medicinska sestra mora imati. Te kompetencije uključuju međuljudsku komunikaciju, organizacijsku navigaciju, upravljanje krizama, upravljanje vremenom i prilagodba, dok su Kagan i ostali (2006.) identificirali kompetencije: ljudske odnose, komunikacija, timski rad, rješavanje problema, vjerodostojnost, otvorenost i razvoj osoblja. Kadmo (2006.) je rekao da je bitno da menadžer ima razvijene sposobnosti samoupravljanja, komunikacije, stil vođenja, uvođenje inovacija i promjena te kvalitete [3].

2. Vještina vođenja u sestrinstvu

Vještina vođenja je vitalna funkcija upravljanja koja pomaže usmjeriti resurse organizacije za poboljšanu učinkovitost i postizanje ciljeva. Učinkoviti vođe postavljaju ciljeve, motiviraju zaposlene i usmjeravaju organizaciju prema kvalitetnom i učinkovitom radu.

Razvoj zdravstvene skrbi zahtijeva dobro obučene voditelje medicinskih sestara. Medicinske sestre i tehničari napredne prakse i voditelji kliničkih medicinskih sestara idealno su pozicionirani da vode reformu zdravstvene skrbi u sestrinstvu. Medicinske sestre i tehničari trebaju biti adekvatno opremljeni za ovu ulogu na temelju međunarodno definiranih kompetencija vođenja [4].

2.1. Definicija vodstva

Zdravstvene organizacije su društveni sustavi u kojima su ljudski resursi najvažniji čimbenik. Vodstvo igra ključnu ulogu, utječući na rezultate stručnjaka, pacijenata i radno okruženje, a definira se kao postizanje cilja kroz usmjeravanje ljudskih pomoćnika [5]. Čovjek koji uspješno usmjerava svoje ljudske suradnike za postizanje određenih ciljeva je vođa. Jasnija definicija bi bila: „Vođa je osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja se pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Uz to stavlja se na čelo grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva, aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti“ [6].

Sestrinstvo je dinamična i izazovna profesija koja zahtijeva angažirane i inspirativne uzore i lidere. U današnjem promjenjivom i zahtjevnom zdravstvenom okruženju, identificiranje i razvoj voditelja medicinskih sestara jedan je od najvećih izazova s kojima se sestrijska profesija suočava. Liderstvo je predmet mnogih rasprava, može se promatrati iz različitih perspektiva i uglavnom se odnosi na specifične kontekste. Stoga ne postoji jedinstvena definicija primjenjiva na sve sredine i profesije [4].

Koncept vodstva je složen i višedimenzionalan fenomen i opisuju ga brojne definicije na različite načine [7].

Neke od njih su:

- Bass - „Vodstvo je sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.“
- Koontz i Weichrich - „Vodstvo je umijeće ili proces utjecaja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva.“

- Cole - „Vodstvo je dinamični proces u grupi pomoću kojega jedna osoba utječe na drugu da dobrovoljno sudjeluje u provedbi grupnog zadatka u danoj situaciji.“
- Cert - „Vodstvo je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put.“

Razvoj zdravstvene skrbi, poput sve većeg broja pacijenata s kroničnim bolestima, povećane složenosti pacijenata, snažnijeg fokusa na njegovu usmjerenost na osobu i potražnje za manje institucionaliziranom skrbi zahtijevaju dobro obučene medicinske sestre s visokom stručnom spremom koje djeluju kao partneri u integriranim timovima skrbi s vodećim kvalitetama na svim razinama zdravstvenog sustava [4].

Sposobnost učinkovitog vođenja oslanja se na niz ključnih vještina, ali različiti lideri imaju vrlo različite karakteristike i stilove, a jedna od glavnih karakteristika dobrih vođa je njihova fleksibilnost i sposobnost prilagođavanja promjenjivim okolnostima. Vještine koje su potrebne lideru su: strateško razmišljanje, planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje promjenama, komunikacija te uvjeravanje i utjecaj.

- **Vještina strateškog razmišljanja** odnosi se na stvaranje strategije odnosno dugoročne vizije budućnosti i način na koji se planira doći do nje. Uključuje sposobnost odlučivanja gdje se želi biti, kamo se želi stići i koje radnje se trebaju poduzeti da bi se došlo do cilja.
- **Vještina planiranja** karakteristična je za definiranje ciljeva, strategije i resursa koji dovode do realizacije cilja.
- **Upravljanje ljudskim potencijalima** obuhvaća izgradnju tima i upravljanje timom, motiviranje zaposlenih te delegiranje zadataka.
- **Vještina upravljanja promjenama** se definira kao „umjetnost“ upravljanja sobom i drugima tijekom razdoblja promjene. Uvođenje promjena kao sastani dio organizacije, menadžer provodi kroz tri koraka: odmrzavanje, uvođenje promjena, ponovno zamrzavanje, kako bi zaposlenici što bolje prihvatili novinu u svom radnom okruženju.
- **Komunikacijske vještine** menadžeru pomažu da brzo i učinkovito izgrađuje dobre i snažne odnose s kolegama i podređenima. Vođa kroz komunikaciju uči biti konstruktivan, dobar slušatelj s visokom razinom asertivnosti.
- **Vještina uvjeravanja i utjecaja** podrazumijeva razvijenost emocionalne inteligencije kako bi menadžer znao razumjeti druge te na koji način ih uvjeriti i

navesti ih na ono što on sam želi. Pristup utjecaju može biti logistički koji se oslanja na činjenice i brojke, i emocionalni koji djeluje kroz osjećaje [8].

2.2. Stilovi vođenja

Korisno je da zdravstveni djelatnici mogu identificirati stilove vodstva i teorije relevantne za njihovu sestrinsku praksu. Vještina prepoznavanja ovih stilova omogućuje medicinskim sestrama da razviju svoje kompetencije kako bi postale bolje vođe, kao i da poboljšaju odnose s kolegama i drugim liderima s kojima je prije bilo izazovno raditi [9]. Liderstvo je ključno u izgradnji kvalitetnog radnog okruženja, stvaranja okoline u kojem je način razmišljanja usmjeren na rješavanje problema i donošenja odluka te promicanja komunikacije, etike, uključenosti i poštivanja. Međutim, priroda stila vođenja, način na koji se vodstvo treba primijeniti i njegovi povezani ishodi zahtijevaju daljnje istraživanje i razumijevanje [10].

2.2.1. Autokratski stil vođenja

Autokratski stil vođenja okarakteriziran je individualnom kontrolom nad svim odlukama, lider ima apsolutnu moć u grupi ili organizaciji. Autokratski lideri donose odluke na temelju vlastitih ideja i prosudbi i rijetko prihvataju savjete ostalih. Od suradnika zahtijevaju da isključivo slijede njihove upute i direktive, da poštuju i provode njihove odluke i naredbe [11].

Prednosti autokratskog stila vođenja

- Dobra kontrola nad radom
- Bez dugih rasprava
- Članovi grupe znaju što moraju učiniti
- Pravila donose sigurnosti
- Prevladava disciplina

Autokratsko vodstvo najbolje se primjenjuje u situacijama u kojima je malo vremena za grupno odlučivanje ili gdje je vođa najobrazovaniji član grupe. Neki projekti zahtijevaju snažno vodstvo kako bi se zadaci obavili brzo i učinkovito. Snažan vođa koji koristi autokratski stil vođenja može preuzeti odgovornost za svoj tim, dodijeliti zadatke različitim članovima i postaviti čvrste rokove za projekte koje treba završiti. U situacijama koje su posebno stresne i u kojima treba brzo djelovati, preferira se korištenje autokratskog stila koji omogućuje članovima grupe da se usredotoče na obavljanje određenih zadataka bez zabrinutosti na donošenje složenih odluka, također postaju vrlo vješti u obavljanju dužnosti koja im je dodijeljena [12].

Nedostaci autokratskog stila vođenja

- Jednosmjerni komunikacijski kanali
- Nema slobode izbora
- Grupni interesi su potisnuti
- Neovisnost grupe je oslabljena autoritetom vođe
- Članovima grupe rijetko se povjeravaju odluke ili važni zadaci
- Lider grupi određuje koje zadatke treba obaviti
- Lideri donose odluke sami

Nedostaci ovog stila bi bile da osobe koje zlorabe autokratski stil vođenja se često promatraju kao kontrolirajući i diktatorski vođe, što može dovesti do neslaganja između članova tima. Budući da lider donosi odluke bez konzultacija s grupom, ljudima se možda neće svidjeti da nisu u stanju pridonijeti idejama. Autokratski stil vođenja često rezultira nedostatkom kreativnih rješenja problema i jednosmjernoj komunikaciji, što u konačnici može naštetiti timu [12].

Iako ovaj stil vođenja ima svoje nedostatke, lideri mogu učinkovito koristiti elemente takvog rada. Autokratski stil se može učinkovito koristiti u situacijama u kojima je vođa najpućeniji član tima ili ima pristup informacijama koje drugi članovi nemaju [13].

2.2.2. Demokratski stil vođenja

Demokratski stil vođenja također se naziva i participativnim stilom jer potiče zaposlenike da budu dio procesa u donošenju odluka. Menadžer obavještava svoje zaposlene o svemu što se odnosi na njihov rad i dijeli odgovornosti pri donošenju odluka i rješavanju problema. Literatura navodi da je ovaj stil vođenja obično jedan od najučinkovitijih i dovodi do veće produktivnosti, boljim doprinosima tima. Demokratsko vodstvo postiže uspješne rezultate tijekom dugog vremenskog razdoblja. Povjerenje između menadžera i zaposlenika stvara suradnju i timski duh [12].

Prednosti demokratskog stila vođenja

- Članovi grupe se međusobno potiču na razmjenu ideja i mišljenja, iako je odluka lidera posljednja
- Dogovaraju se kompromisi
- Pruža se mogućnost kreativnog rasta
- Prevladava sloboda mišljenja

- Svi imaju jednaka prava
- Naglašavaju se motivirajuće i raznovrsne ideje

Budući da se članovi tima potiču međusobno da dijele svoje misli, demokratsko vodstvo može predvoditi bolje ideje i kreativnija rješenja problema. Članovi se osjećaju više uključenima i predaniji su projektima, što ih čini vjerojatnijim da će brinuti o krajnjim rezultatima. To ne samo da povećava zadovoljstvo poslom nego i pomaže u razvijanju njihovih vještina. Zaposlenici osjećaju da kontroliraju svoju vlastitu sudbinu, kao što je promaknuće koje zaslužuju pa su motivirani na naporan rad. Ovakvo vodstvo je dokazalo da je produktivnost u radu veća, a samim time i rezultati su uspješniji [13].

Nedostaci demokratskog stila vođenja

- Teško za vođu
- Nema optimalnih rješenja
- Mnoge rasprave mogu postati nekonstruktivne
- Lideru oduzima vrijeme

Iako je demokratsko vodstvo opisano kao najučinkovitiji stil vođenja, ima neke potencijalne nedostatke. U situacijama kada su uloge nejasne ili je vrijeme bitno, demokratski stil vođenja može dovesti do neučinkovite komunikacije i nedovršenih projekata. U nekim slučajevima, članovi tima nemaju potrebno znanje ili stručnost da daju kvalitetan doprinos u procesu odlučivanja. Demokratski stil vođenja najbolje funkcionira u situacijama u kojima su članovi grupe vješti i željni dijeljenja njihovog znanja.

Ovaj stil vođenja zahtjeva vrijeme te takav pristup može dovesti do toga da se stvari odvijaju sporije, ali često je krajnji rezultat uspješan. Pristup može biti najprikladniji tamo gdje je timski rad bitan, a kvaliteta važnija od brzine [14].

2.2.3. Laissez-fair stil vođenja

Laissez-fair vodstvo, također poznato kao delegativno vodstvo, vrsta je stila vođenja u kojem vođe daju potpunu slobodu svojim članovima tima da donose odluke. Istraživači su otkrili da je ovo općenito stil vođenja koji vodi do najniže produktivnosti među članovima grupe. Za Laissez-fair stil vođenja karakteristično je:

- Članovi grupe imaju malo smjernica od strane vođe
- Zaposlenici imaju potpunu slobodu donošenja odluka
- Vođa pruža svojem timu resurse i alate

- Od članova grupe se očekuje da sami rješavaju probleme

Prednosti Laissez-fair stila vođenja

Ovakav oblik vođenja može biti učinkovit u situacijama u kojima su članovi grupe visoko kvalificirani, motivirani i sposobni raditi. Dok je konvencionalni izraz za ovaj stil „Laissez-fair“ i podrazumijeva pristup samostalnog donošenja odluka, ali mnogi lideri i dalje ostaju otvoreni i dostupni članovima za konzultacije i povratne informacije [12].

Nedostaci Laissez-fair stila vođenja

Laissez-fair vodstvo nije idealno u situacijama kada članovima grupe nedostaje znanja ili iskustvo koje im je potrebno za izvršavanje zadataka i donošenje odluka. U takvim situacijama obavljanje zadaća može skrenuti s puta i rokovi se mogu propustiti kada članovi tima ne dobiju dovoljno smjernica ili povratne informacije od strane svog nadređenog [12].

3. Sukobi u sestrinstvu

3.1. Pojmovno definiranje sukoba

Sukobi su inherentni dio rada unutar svake organizacije i mogu se definirati kao situacija u kojoj sudjeluju suprotstavljene osobe koje podržavaju različita rješenja. Mogu nastati između članova interdisciplinarnog tima (ili između timova koji predstavljaju različite odjele), između pacijenata i članova tima/članova obitelji te obitelji pacijenata i članova tima.

Konflikt se obično doživljava kao negativna pojava jer ako se njime loše upravlja, može rezultirati niskim zadovoljstvom poslom i fluktuacijom osoblja. S druge strane, nakon što se sukob brzo identificira i upravlja, može imati pozitivan ishod [15].

Većina rukovoditelja, menadžera i zaposlenika susreće se sa sukobima na dnevnoj ili tjednoj bazi, trošeći od 20% do čak 80% svog radnog vremena pokušavajući ih riješiti ili obuzdati. Ipak, s pravim pristupom, većina ovih sukoba je u potpunosti izbjezna, nepotrebna i lako rješiva [16].

3.1.1. Pristup sukobima kroz povijest

Kada pristupimo proučavanju sukoba iz genealoške perspektive, vidimo da mnoge različite definicije sukoba proizlaze iz različitih epistemoloških, metodoloških i teorijskih pozicija i neizbježna su posljedica različitih društvenih znanstvenih praksi [17].

Obilje povijesne literature o sukobu uglavnom se bavi kontroliranjem, izbjegavanjem i eliminacijom društvenih sukoba. Klasični filozofi poput Platona i Aristotela davali su sukobu patološki status; promatrajući ga kao prijetnju redu i uspjehu države. Ti su filozofi tvrdili da je odgovornost države održavati red i držati sukobe na apsolutnom minimumu. Teoretičari društvenog ugovora iz sedamnaestog stoljeća poput Thomasa Hobbesa i Johna Lockeja, tvrdili su sličan način da je središnja uloga vlade bila kontrolirati sukobe kako bi se uspostavio red u društvenim odnosima. Veliki filozofski doprinosi iz dijalektičke perspektive inspirirani Georgom Wilhelmom Friedrichom Hegelom i kasnijim nastavkom Karla Marxa, identificirali su sukob kao nužni motor društvenih promjena [18].

U suvremenim djelima o organizacijskom sukobu, sukob se uvelike smatrao nefunkcionalnim fenomenom, „sasvim lošim“ i kao „kvarom standardnih mehanizama donošenja odluka“ [19]. Sukob je predstavljao situacije dvosmislenosti te se često prikazivao kao dio dihotomije sukob-suradnja, gdje je jedno definirano u smislu odsutnosti drugog. Smatralo se da je konfliktne situacije najbolje eliminirati kako bi se ostvarila suradnja koja stvara red. Ova gledišta su bila

usklađena s pretpostavkama da su organizacije racionalni, linearni i predvidljivi sustavi, u kojima se stabilnost treba postići planiranjem i kontrolom. Konceptualno, sukob je bio povezan s radnjama iz vlastitih interesa koje su namjerno pokopavale kolektivno definirane ciljeve. Sukob se prvenstveno tretirao kao podskup natjecanja, budući da se pretpostavljalo da će svi slučajevi sukoba uključivati određenu razinu natjecanja. Dvosmislenu razliku između sukoba i natjecanja kritizirali su znanstvenici kao što su Katz i Kahn, Mack i Snyder i Schmidt i Kochan koji su nastojali ograničiti koncept sukoba na otvoreno ponašanje ili procese društvene interakcije koji se javljaju kasnije [20].

Za bihevioriste, sukob se u suštini smatrao prekidom u odnosima između pojedinaca te ovo gledište identificira sukob kao disfunkcionalni fenomen. Eksperimentalne studije bile su preferirana metodologija za proučavanje snage i smjera odnosa između varijabli u sukobu. Objektivističko-realističke istraživačke pozicije i pozitivističko razmišljanje temeljili su se na pretpostavkama o tome kako eksperimentalno izmišljene situacije odražavaju "stvarni" svijet. Privilegirajući izravno promatranje bihevioralnih komponenti, sukob se uvelike smatrao pitanjem opaženog ponašanja, koje bi se moglo odvojiti od drugih elemenata kao što je kontekst [19].

Kako bi napredovali dalje od jednodimenzionalnog pogleda na sukob kao ometača reda, istraživači su se usredotočili na njegovu pozitivnu dinamiku i posljedice. Ovaj trend započeo je s Coserom, koji je 1956. objavio svoju sada već klasičnu knjigu o *Funkcijama društvenog sukoba*. Coser je tvrdio da sukob nije uvijek društveno destruktivan, već bitan mehanizam u pozitivnoj evoluciji društva [19]. Kasniji teoretičari kao što su Pondy i Thomas, podržali su i pridonijeli ovom promjenjivom pogledu na sukobe u organizacijama. Godine 1967. Pondy je tvrdio da sukob nije ni dobar ni loš, već se mora procijeniti u smislu njegovih individualnih i organizacijskih funkcija i disfunkcija. U njegovom ranom radu, sukob je viđen kao remećenje ravnoteže u organizacijama, što je pretpostavka implicitna u gotovo svim postojećim organizacijskim studijama sukoba u to vrijeme. Pondy je naknadno radikalno revidirao svoje ideje: do 1992. je sukob vidio kao "ne samo funkcionalan za organizaciju, on je bitan za samo njezino postojanje". Promjena Pondyjeve koncepcije sukoba u organizacijama utjelovila je novi pomak unutar polja istraživanja sukoba od promatranja sukoba kao nefunkcionalnog prema promatranju njega kao potencijalno funkcionalnog, ako se dogodi prava vrsta sukoba. Thomas također je vidio konflikt kao potencijalno konstruktivno, inspirativno istraživanje koje je počelo razlikovati disfunkcionalni i funkcionalni sukob [21].

Od 1980-ih, glavni dio u istraživanju organizacijskih sukoba usredotočio se na pročišćavanje okvira tipa sukoba kako bi se razlikovalo između negativnih i pozitivnih, ili produktivnih, sukoba u organizacijama, mapiranjem kako "te dvije vrste sukoba različito utječu na ishode

radne grupe". Nedavno je uočeno da sukob zadataka pokazuje pozitivne odnose s timskim učinkom, posebno u timovima za donošenje odluka, timovima najvišeg menadžmenta i u timovima koji pokazuju klimu psihološke sigurnosti. Unatoč neslaganjima, sukob zadataka se obično smatra konstruktivnim, a sukob u odnosima nefunkcionalnim [22].

U mnogim gore navedenim radovima o funkcionalnom organizacijskom sukobu, pretpostavlja se da je sukob instrumentalno sredstvo za postizanje autoritativno odobrenih ciljeva. Ove pretpostavke mogu se sažeti u Tjosvoldovu izjavu da „upravo kroz sukob timovi mogu biti produktivni i poboljšani, a lideri učinkoviti“. Ovisno o situacijama i vrsti ishoda koje menadžment želi, u literaturi vidimo široko rasprostranjen interes o tome kako postići „pravu“ vrstu sukoba za postizanje ciljeva. Imajući primarni fokus na tome što jednu vrstu organizacijskog sukoba čini boljom od druge, interesi su se razvili u otkrivanje kako manipulirati sustavom kako bi se smanjili sukobi koji se smatraju "lošim" za organizaciju i stimulirati druge vrste sukoba koji se smatraju konstruktivnim ili produktivnim, za povećanje performansi [23].

3.1.2. Vrste sukoba

Općenito se sukobi mogu podijeliti na sukobe s obzirom na njihove posljedice (funkcionalni i disfunkcionalni), na sukobe s obzirom na sudionike (intrapersonalni, interpersonalni, intragrupni, intergrupni, interorganizacijski, interkulturni i mješoviti) i na sukobe s obzirom na predmet sukoba (kognitivni i afektivni) [2]. U Tablici 3.1.2.1., 3.1.2.2. i 3.1.2.3. biti će prikazani kratki opisi za svaku vrstu sukoba.

Funkcionalni sukob	Korisni i konstruktivni sukobi koji potiču ljude na veće radne napore, suradnju i kreativnost. Doprinosu organizacijskoj djelotvornosti i učinkovitosti. Ova vrsta sukoba je poželjna unutar organizacija.
Disfunkcionalni sukob	Štetni i destruktivni sukobi koji su obilježeni nedostatkom kreativnosti i izvrsnosti. Ugrožavaju organizacijsku djelotvornost i učinkovitost te stoga nisu poželjni.

Tablica 3.1.2.1.: Sukobi s obzirom na njihove posljedice

Izvor: Autor R.A.

Intrapersonalni sukob	Javlja se kada su vrijednosti pojedinaca različite od vrijednosti koje vladaju u njegovoj
-----------------------	---

	okolini. Takav sukob nastaje unutar osobe i može nastati kod podjele uloga ili dvosmislenih uloga.
Interpersonalni sukob	Nastaje među pojedincima kao što su suradnici, menadžer i zaposlenik ili izvršni direktori i njihovo osoblje. Posljedica je nepodudaranja njihovih želja, potreba, ciljeva, očekivanja, vrijednosti, stavova, percepcija ili ponašanja. Takvi sukobi često nastaju zbog natjecanja.
Intragrupni sukob	Definira se kao sukob unutar tima, odnosno članova grupe ili odjela zbog različitih razmišljanja, ponašanja, pristupa poslu itd.
Intergrupni sukob	Sukob koji se odvija između dvije ili više grupa, timova ili odjela unutar jedne organizacije jer imaju različita stajališta, ciljeve, pristupe rješavanju problema. Uzroci ovih sukoba mogu biti: pogrešna komunikacija, nedostatak resursa, konkurentnost, percipirana pristranost, odbijanje normi i organizacijska klima.
Interorganizacijski sukob	Uključuje sporove između dvije ili više organizacija i nastaje kada se javlja visoka razina konkurentnosti između dvije organizacije. Osim toga, razvija se u situacijama u kojima menadžeri jedne organizacije osjećaju da se druga organizacija ne ponaša etički i da zastrašuje dobrobit skupina dionika.
Interkulturalni sukob	Nastaje između društava, kultura i nacija.
Mješoviti sukobi	Odnosni se na sukob koji može nastati između organizacije i potrošača ili menadžera kao pojedinca sa svojom radnom skupinom.

Tablica 3.1.2.2.: Sukobi s obzirom na sudionike u sukobu

Izvor: Autor R.A.

Kognitivni sukob	Nastaje kada se strane sukobljavaju zbog posla, kada se razlikuju njihova mišljenja o tome kako treba obaviti radnu zadaću ili koju poslovnu odluku treba donijeti. Sukob postoji kada se javi neslaganje među članovima tima u vezi sa sadržajem zadaće koje obavljaju.
Afektivni sukob	Nastaje zbog neslaganje na osobnoj razini tj posljedica je neslaganja među ljudima i to najčešće zbog razlike u ličnostima, vrijednostima i općenito pristupu životu.

Tablica 3.1.2.3.: Sukobi s obzirom na predmet sukoba

Izvor: Autor R.A.

3.1.3. Faze sukoba

Za sukobe u organizaciji se može reći da prolaze kroz određene faze. Godine 1967. profesor i autor Louis R. Pondy ocrtao je različite faze organizacijskog sukoba. Postoji pet faza organizacijskog sukoba koje je Pondy identificirao za bilo koju epizodu: latentni sukob, opažanje sukoba, osjećanje sukoba, iskazivanje sukoba i stanje nakon sukoba.

1. Faza: latentni sukob

Latentnu fazu karakterizira mogućnost sukoba. Kada je Pondy identificirao ovu fazu, uočio je tri osnovna tipa latentnog sukoba u trenutnoj literaturi.

- a) Natjecanje za oskudne resurse: potražnja sudionika za resursima premašuje raspoložive resurse.
- b) Pogoni za autonomijom: stranke žele kontrolirati aktivnost za koju druga strana vjeruje da je njezina ili njezina vlastita domena.
- c) Divergencija ciljeva: dvije strane koje moraju raditi zajedno na zajedničkoj aktivnosti ne mogu postići konsenzus o tome što bi trebale učiniti.

U ovoj fazi nema otvorenog sukoba između organizacijskih jedinica, ali se nazire što bi moglo izazvati sukob. Također je moguće da latentni sukob potraje dugo vremena i nikada ne prijeđe u sljedeću fazu, posebno u okruženjima u kojima se sukob aktivno izbjegava [24].

2. Faza: opažanje sukoba

U nekom trenutku, razlike se uočavaju i stoga se mogu razmotriti i odabrati pravci djelovanja. Percepcija može biti od jedne strane, obje strane ili treće strane. Percepciju može potaknuti određeni događaj ili se može pojaviti dok se ljudi pitaju zašto su stvari teže nego što se očekivalo.

Situacija percipiranog sukoba može trajati neko vrijeme dok se ne osjeti snažnije. Manje razlike se često vide na ovaj način, gdje se smatra da nije vrijedno spominjati. Ljudi se stoga prilagođavaju situacijama, pomažući u smanjenju ukupnog sukoba [25].

3. Faza: osjećanje sukoba

Postoji razina percipiranog sukoba iznad koje se pojavljuju emocije. Kada je to samo kognitivni proces, pojedinci mogu ostati hladni i nositi se s razlikama, ali emocije podižu temperaturu i osjećaj napetosti postaje mnogo bliži izazivanju sukoba. Konflikt se također može osjetiti u suštinskim problemima koji se pojavljuju. Uobičajeni pokretač osjećaja u sukobu je osjećaj da stvari nisu poštene, da druga strana radi nešto pogrešno i da pravda mora biti zadovoljena. Ova faza je 'na rubu'. Iako se može misliti i osjećati u isto vrijeme, kada osjećaji eskaliraju, oni mogu postati dominantni u tjeranju na djelovanje. S druge strane, razmišljanje može pobijediti, a potpuni sukob može se izbjeći ako se promišljeno pronađu rješenja [25].

4. Faza: iskazivanje sukoba

Kada emocije preuzmu kontrolu, odluke se mijenjaju i sukob izbija. To je sukob koji ljudi vide, gdje je poduzeto djelovanje kako bi se ispravile uočene nepravde. Radnje mogu biti izravne, gdje primatelj može vidjeti tko ih napada i kako. Sukobi također mogu biti neizravni, možda usmjereni preko trećih strana ili na načine koji nisu vidljivi. Važna podetapa je pomak ka rješenju, gdje problemi sukoba za obje strane čini pravedno rješenje sve poželjnijim. Ovdje bi posredovanje i druga pomoć u postizanju prihvatljivog rješenja mogla biti važna. Razdoblje sukoba može biti vrlo kratko, a mir i rješenje se brzo pronalaze. Također može trajati mnogo godina, rastući i jenjavajući s novim pritužbama i privremenim razdobljima relativnog mira. Ponekad je samo smrt, prirodnim ili izravnim uzrocima, jedini način na koji sukob završava [25].

5. Faza: stanje nakon sukoba

Peta faza u modelu se naziva stanje nakon sukoba koje može biti kooperativno odnosno poticajno za daljnje odnose između organizacijskih jedinica ili neprijateljsko gdje organizacijske jedinice nisu pozitivne jedna prema drugoj. To utječe na buduće gledanje i reagiranje sukobljenih strana [25].

3.1.4. Uzroci sukoba

Uzroci sukoba nisu samo razlike u mišljenjima, stavovima i vrijednostima pojedinaca, već su sve češće elementi na razini organizacije i iz okoline gdje je prisutna stalna globalizacija, promjene te nova načela rada. Uzroci sukoba se mogu podijeliti na one iz okoline, na razini organizacije i na razini pojedinca [2]. U Tablici 3.1.4.1. će biti prikazani sva tri izvorišta.

Iz okoline	Na razini organizacije	Na razini pojedinca
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Globalizacija ➤ Ograničenost resursa ➤ Sve veća konkurencija ➤ Raznolikost radne snage ➤ Složenost i neizvjesnost okoline 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Loša podjela rada ➤ Nejasni opisi posla i odgovornosti ➤ Problemi u komunikaciji ➤ Neprikladan stil vođenja ➤ Neslaganje između zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Karakteristike ličnosti ➤ Razlike u potrebama, željama, očekivanjima, vrijednostima, percepcijama i ponašanjima pojedinaca ➤ Razlike u statusu

Tablica 3.1.4.1.: uzroci sukoba

Izvor: Autor R.A.

3.1.5. Međuljudski odnosi kao uzroci sukoba

Međuljudski sukob je definiran kao: "...dinamičan proces koji se događa između međusobno ovisnih pojedinaca i/ili grupa dok doživljavaju negativne emocionalne reakcije na uočena neslaganja i smetnje u postizanju njihovih ciljeva". U pregledu literature, Barki i Hartwick (2004) ispitali su brojne konceptualizacije i definicije sukoba. Identificirane su tri opće teme: neslaganje, uplitanje i negativne emocije: neslaganje predstavlja ključnu kognitivnu komponentu međuljudskog sukoba. Kada pojedinci misle da postoji razilaženje vrijednosti, potreba, interesa, mišljenja ili ciljeva među njima, dolazi do neslaganja. Međutim, neslaganje samo po sebi nije dovoljno za pojavu sukoba. Kada ponašanje jedne osobe ometa ili se suprotstavlja postizanju interesa i ciljeva druge osobe, kaže se da sukob postoji. Doista, mnogi istraživači vjeruju da je temeljni proces sukoba ponašanje u kojem se jedan ili više pojedinaca suprotstavlja tuđim interesima ili ciljevima. Brojne su emocije povezane sa međuljudskim sukobom, najčešće su to negativne poput straha, ljubomore, ljutnje, tjeskobe i frustracija.

Sve veća učestalost međuljudskih sukoba u zdravstvenim ustanovama zahtijevaju da organizacije imaju proces upravljanja sukobima. Međuljudske konfliktne interakcije među

članovima zdravstvenog tima stvaraju suptilna neugodna iskustva koja rezultiraju negativnim stavovima i ponašanjima. Stvara se stresno okruženje s negativnim posljedicama kao što su nezadovoljstvo poslom, slaba organizacijska predanost, nedostatak uključenosti, nizak moral, loši radni odnosi, smanjen osjećaj dobrobiti, emocionalna iscrpljenost, nedostatak povjerenja i osjećaja potpore na radnom mjestu, česti izostanci, izgaranje i fluktuacije. Osim ovih negativnih posljedica, trajni međuljudski sukobi također rezultiraju smanjenom koordinacijom i suradnjom te niskom učinkovitošću zdravstvenih timova. U jednoj kanadskoj studiji „Percepcije medicinskih sestara o sukobu na radnom mjestu: implikacije za zadržavanje i zapošljavanje“, autora I. Warnera (2001.), nekoliko kanadskih medicinskih sestara priznalo je da su smanjile svoje radno vrijeme zbog sukoba s medicinskim sestrama, dok su medicinske sestre u Japanu koje su također sudjelovale u sukobu s drugim medicinskim sestrama, češće napuštale svoje radno mjesto. To dokazuje istraživanje „Stresori na radnom mjestu, načini suočavanja i demografske karakteristike kao prediktori fizičkog i mentalnog zdravlja japanskih bolničkih sestara“ (2004.), autora V. A Lambert, podaci su prikupljeni od 310 medicinskih sestara [26]. Diplomirani studenti sestrinstva na Novom Zelandu doživjeli su visoku razinu međuljudskih sukoba tijekom svoje prve godine rada nakon diplomiranja, što je rezultiralo nižim samopoštovanjem, povećanim izostankom s posla i namjerom da napuste sestrinstvo kao posljedica toga. Navedeni rezultati prikazani su u istraživanju „Horizontalno nasilje: iskustva diplomiranih medicinskih sestara u prvoj godini prakse“ (2003.), autora B. G McKenna, a provodilo se na način da je poslana anonimna anketa medicinskim sestrama na Novom Zelandu te je u uzorku sudjelovalo 551 upitnik [27]. Gore spomenuti istraživači su pokazali da se u općoj populaciji i među pružateljima zdravstvenih usluga, pojava sagorijevanja, posebno emocionalne iscrpljenosti, može pripisati negativnim kolegijalnim interakcijama i međuljudskim sukobima. Stoga je važno da se organizacije i pojedinci bave upravljanjem međuljudskim sukobima kroz vođeni proces koji uključuje obrazovanje i odgovornost kako bi se spriječilo optuživanje i negativnost.

Literatura opisuje tri vrste međuljudskih sukoba:

1. Sukob u odnosima postoji kada postoje međuljudske nekompatibilnosti među pojedincima, uključujući iritaciju zbog osobnog ukusa, međuljudskog stila, različitih osobnih vrijednosti ili drugih preferencija koje nisu povezane s poslom. Ova vrsta sukoba obično je vrlo kontraproduktivna, oduzima fokus s pitanja koja treba riješiti i zamjenjuje ga osobnim antagonizmom.
2. Sukob zadataka postoji kada postoje neslaganja oko sadržaja zadataka koji se obavljaju, uključujući razlike u stajalištima, idejama i mišljenjima. Sukob zadataka može stvoriti pozitivne učinke na produktivnost i rad tima, međutim može i dovesti do nezadovoljstva

poslom, smanjiti percepciju pojedinca o timskom radu, povećati tjeskobu i povećati sklonost napuštanju posla. Istraživanja također pokazuju da sukob zadatka obično proizvodi sukob u odnosima. Na primjer, ako pojedinci gaje posebno jake osjećaje u vezi s problemom zadatka (npr. ciljevi brige o pacijentu), mogu postati emocionalno usredotočeni na problem.

3. Procesni sukob usredotočuje se na nesuglasice oko toga kako izvršiti zadatak, tko je odgovoran za zadatak ili delegiranje dužnosti i resursa. Dakle, nesuglasice oko posla mogu biti oko toga kako postići ili pristupiti određenom zadatku (procesu) ili sadržaju samog zadatka.

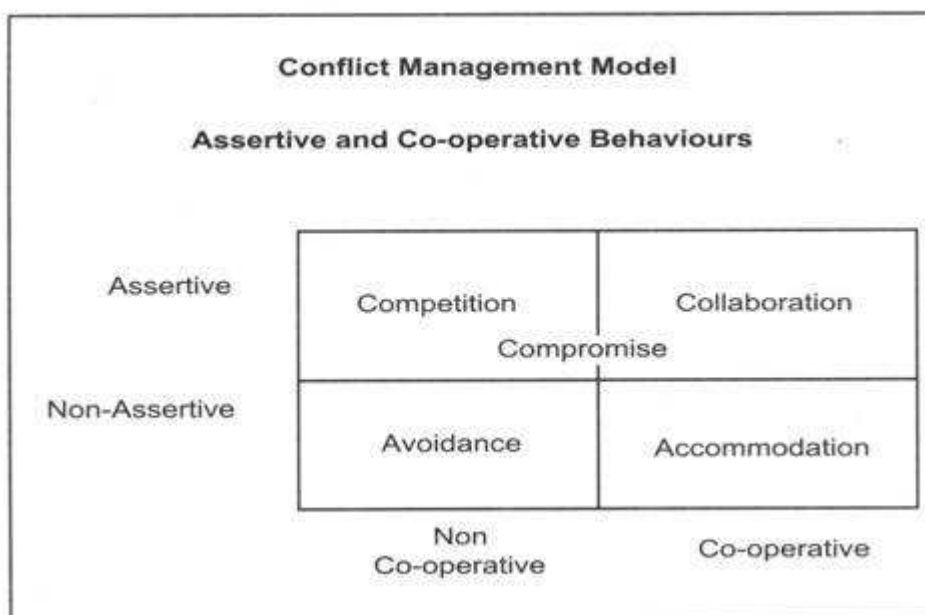
Nekoliko studija je otkrilo da medicinske sestre doživljavaju sukobe s liječnicima, kolegama medicinskim sestrama, menadžerima, obiteljima i pacijentima/klijentima. O tome govori istraživanje „Upravljanje konfliktima u javnom sektoru sestrinstva“ (2017.), autora E. Kupus, koje je istraživalo izvore sukoba prema određenim demografskim karakteristikama i karakteristikama vezanim uz posao. Provedeno je presječno istraživanje, u Grčkoj, korištenjem petodijelnog upitnika, koji je primijenjen na 100 medicinskih sestara. Većina medicinskih sestara prijavila je sukobe s drugim profesijama, obično liječnicima [28].

Nekoliko istraživača poput Almost i suradnici (2010.), Bishop (2004.) i Warner (2001.), navode da je menadžerova uloga identificirana kao ključni faktor koji doprinosi razini međuljudskih sukoba. Utjecaj menadžerovog stila vođenja, uključujući njegovu sposobnost da djeluje kao mentor, raspršivač sukoba, njegovu razinu poštovanja prema medicinskim sestrama i attribute podrške ilustrirali su dubok utjecaj na iskustvo sukoba medicinskih sestara i njihovu kvalitetu rada [29].

3.2. Stilovi upravljanja sukobima

Postoje različiti načini rješavanja međuljudskih, unutargrupnih i međugrupnih sukoba. Kako bi se sukobi uspješno rješavali, jedan stil može biti prikladniji od drugog, ovisno o situaciji. Prema Buntzmanu i sur. (1992.) postoje tri glavna načina rješavanja sukoba: dominacija, kompromis i suradnja, ali osim ta tri u rješavanju sukoba koristi se još izbjegavanje i prilagođavanje. Ovih pet tipova mogu se podijeliti u dvije dimenzije. Prva dimenzija objašnjava do kojeg stupnja će osoba ići da zadovolji svoju zabrinutost (asertivnost) dok druga dimenzija objašnjava stupanj do kojeg će osoba ići kako bi zadovoljila brige drugih (kooperativnost). Kombinacija dviju dimenzija rezultira pet vrsta rješavanja sukoba. Odgovarajuće rukovanje različitim sukobima i situacijama u kojim su stilovi prikladni bit će opisani u nastavku. Slika

3.2.1. prikazuje odnos stilova upravljanja sukobima s obzirom na asertivnost i kooperativnost [30].



Slika 3.2.1.: prikaz stilova upravljanja sukobima s obzirom na asertivnost i kooperativnost

Izvor: <https://www.yourarticlelibrary.com/business/conflict-management-characteristics-types-stages-causes-and-other-details/5431>

3.2.1. Izbjegavanje

Neasertivnost i neusklađenost su osobine koje su usko povezane sa stilom izbjegavanja. Ponekad se može postaviti pitanje: treba li se sukob riješiti ili izbjeći ako je moguće. Buntzman i sur. (1992.) navode da je izbjegavanje povezano s povlačenjem i zaobilaznjem situacije te da osoba koja izbjegava situaciju ne uspijeva zadovoljiti potrebe drugih. Prema Clearyju (1995.) osoba koja slijedi ovaj pristup, odbija priznati da problem postoji i ograničava interakciju s drugom osobom. Korištenje ovog stila znači ne rješavanje sukoba i pokazivanje malog interesa za potrebe i brige drugih. Ljudi koji koriste ovaj pristup izbjegavaju problem, povlače se iz rasprave ili možda čak ne žele taj problem niti riješiti te se javlja visoka frustracija za sve uključene strane. Osobni ciljevi se obično ne ostvaruju, niti se održava pozitivan međuljudski odnos. Ovaj stil može imati oblik diplomatskog preusmjeravanja pitanja, odgađanje odgovora do boljeg vremena ili jednostavnog povlačenja iz prijeteće situacije. Mnogi ljudi misle da povlačenjem nemaju nikakvu odgovornost i stoga za njih nema negativnih posljedica, ali previše izbjegavanja sukoba može stvoriti probleme za obje strane. Sudjelovanje u donošenju odluka potiče na predanost i kasniju provedbu odluke. Ako se jedna osoba povuče, odluke će se ipak

donijeti i ciljevi će biti postignuti sa ili bez mišljenja te osobe, što će rezultirati lošom provedbom odluke i niskom razinom predanosti njoj.

U nekim situacijama poželjno je koristiti ovaj stil upravljanja sukobima: kada su problemi trivijalni, kada postoje hitniji problemi za rješavanje, kada je mala mogućnost u ostvarenju vlastitih ciljeva, kada potencijalno „pogoršanje“ pregovora nadmašuje korist. To je privremena ili trajna strategija kada se ljudi trebaju ohladiti i vratiti svoju perspektivu [31].

Prednosti stila izbjegavanja:

- Smanjenje stresa: ovim stilom upravljanja sukobima, se omogućuje izbjegavanje zahtjevnih tema ili ljudi.
- Ušteda vremena: omogućuje da se ne gubi vrijeme i energija na stavke niskog prioriteta.
- Postavljanje povoljnijih uvjeta: omogućuje dodatno vrijeme da se pozabavi problemom nakon kojeg je osoba spremnija na donošenje rješenja.

Nedostaci stila izbjegavanja:

- Opadanje radnih odnosa: korištenje ovog načina rada stvara mogućnost da posao možda neće biti obavljen jer ljudi izbjegavaju jedni druge. Ovaj način rada omogućuje razvijanje i truljenje neprijateljskih stereotipa.
- Ogorčenost: korištenje ovog načina može dovesti do ogorčenosti od strane drugih čije se brige zanemaruju.
- Kašnjenja: neriješeni problemi uzrokuju kašnjenja i mogu se ponavljati. To oduzima više vremena i uzrokuje više posljedica nego da su ti problemi riješeni ranije.
- Ponižavajuća komunikacija i donošenje odluka: korištenje ovog načina može dovesti do toga da ljudi hodaju po ljusci jajeta umjesto da govore iskreno i uče jedni od drugih [31].

3.2.2. Dominacija

Dominantni stil obilježen je na način u kojem svaki pojedinac daje prioritet svojoj poziciji; asertivan je i često rezultira jednosmjernom komunikacijom. U ovom stilu, pojedinac će se zalagati za svoja prava, braniti svoju poziciju ili jednostavno pokušavati pobijediti. Konkurentnost može pogoršati početni sukob i potencijalno naštetiti bliskom odnosu. Ovaj se način obično koristi kada treba donijeti brzu odluku. Sudionici u ovom načinu rada mogu biti zatvoreni za prihvaćanje tuđih ideja, a korištenje ovog stila ne dovodi uvijek do trajnog rješenja, često može eskalirati probleme [32].

Prednosti dominantnog stila:

- Potvrđivanje svoje pozicije: omogućuje da se zauzme za svoje ideje i interese.
- Mogućnost brze pobjede: omogućuje da se da brza preporuka i eventualni pristanak za brzu odluku.
- Samoobrana: omogućuje da zaštiti interese i stajališta od napada.
- Testiranje pretpostavki: omogućuje debatu kako bi se razotkrili i testirali vlastite i tuđe pretpostavke i stavovi.

Nedostaci dominantnog stila:

- Zategnuti radni odnosi: gubitnik sukoba može se osjećati ogorčeno ili iskorištavano.
- Suboptimalne odluke: brzo rješavanje može dovesti do zanemarivanja mogućih rješenja koja su dobitna. Također, informacije se ne razmjenjuju slobodno.
- Smanjena inicijativa i motivacija: kada se odluke nameću, drugi pojedinci su im manje predani i pokazuju manje inicijative i motivacije.
- Moguća eskalacija i zastoj: moguće je da postoji iskušenje korištenja ekstremnijih i provokativnijih taktika ako početna taktika ne uspije. Može dovesti do zastoja u pregovorima [31].

3.2.3. Prilagođavanje

Umjesto da pokušava nametnuti vlastitu točku gledišta, u stilu prilagođavanja pojedinac zadovoljava ciljeve druge strane, a pritom je neassertivan i kooperativan. To može biti korisno u smislu odnosa, ali također može dovesti do toga da strana koja se neprestano žrtvuje prepri. Stil prilagođavanja često dovodi do neravnoteže u dinamici moći odnosa, gdje osoba koja se prilagođava ima manje moći i njene potrebe nisu zadovoljene. Ovaj stil može biti koristan u rješavanje nebitnih i trivijalnih sukoba. Ogorčenost je moguć ishod kada se akomodacija koristi za često rješavanje sukoba jer se potrebe dosljedno ne zadovoljavaju [33].

Prednosti stila prilagođavanja:

- Pomaganje: pomaganje drugima da zadovolje njihove potrebe podržavajući ih.
- Obnavljanje harmonije: zaglađenje odnosa unutar radnog okruženja.
- Izgradnja odnosa: može se koristiti za izgradnju društvenog kapitala činjenjem usluga. Može se koristiti i kao način isprike kada je potrebno.

Nedostaci stila prilagođavanja:

- Podnošenje žrtve: ovaj način podrazumijeva prepuštanje nečega važnog drugoj osobi i tako se neizbježno žrtvuju vlastiti pogledi ili interesi.
- Gubitak poštovanja: ovaj način može izgraditi dobru volju, ali percepcija niske asertivnosti može dovesti do toga da se izgubi poštovanje svojih suradnika. Obrazac pristajanja može potaknuti druge da iskorištavaju ostale.
- Gubitak motivacije: korištenje stila prilagođavanja dovodi do manjeg zadovoljstva [33].

3.2.4. Suradnja

Prema Thomasu i Klimannu (1974.), suradnja je zajedničko rješavanje problema koje ima za cilj zadovoljiti potrebe svih strana. Ovaj način je visoko rangiran i na ljestvici asertivnosti i na ljestvici kooperativnosti. Ovaj način se može olakšati kada su osobni odnosi bliski, jer su takve osobe sklone kopati dublje kako bi pronašli korijen sukoba i alternativna rješenja. Jedan uči uvide druge strane kako bi pokušao pronaći kreativno rješenje za sukob. Ovaj način se najbolje koristi kada je potrebno integrativno rješenje, jer su potrebe svih strana previše važne da se ne bi adresirale. Međutim, ako je riječ o vremenu ili opsegu, suradničko upravljanje sukobima može biti dugotrajno i emocionalno iscrpljujuće, zbog svoje intenzivne prirode. Nadalje, da bi se postigli učinkoviti rezultati, obje strane bi trebale bitiiskusne i sposobne razgovarati o svojim potrebama i željama. Ovaj stil sukoba nije dobar za rješavanje manjih, trivijalnijih pitanja zbog svoje dubinske prirode [33].

Prednosti stila suradnje:

- Visokokvalitetne odluke: dovode do traženja inventivnih rješenja koja su bolja od početnih pozicija svake osobe.
- Učenje i komunikacija: pomaže kod komunikacije kroz otvorenu razmjenu informacija.
- Odlučnost i predanost: dovodi do toga da obje osobe rade na rješavanju svih zabrinutosti, što znači da su obje strane predane odluci.
- Jačanje odnosa: gradi se povjerenje i poštovanje rješavanjem problema.

Nedostaci stila suradnje:

- Potrebno vrijeme i energija: zahtijeva punu koncentraciju i kreativnost.
- Psihološki zahtjevi: mogu biti psihološki zahtjevni jer obje strane moraju biti otvorene za nova gledišta, ideje i izazove.

- Mogućnost uvrede: ovaj način može zahtijevati rješavanje nekih osjetljivih problema.
- Rizik od ranjivosti: moguće je da će drugi pokušati iskoristiti fleksibilnost i otvorenost druge strane [31].

3.2.5. Kompromis

Kompromis zahtijeva ustupke; obje strane će odustati od cilja ili potrebe kako bi riješile sukob. Ovaj način je srednji u smislu asertivnosti i kooperativnosti. Kompromis je sličan suradnji jer se pronalazi obostrano korisno rješenje problema. Razlika je u tome što kompromis rješava problem, ali ne traži korijen sukoba, kao što se čini u suradnji. Kod kompromisa sve strane mogu dobiti neki oblik zadovoljstva, olakšava konstruktivnu komunikaciju, pomaže u održavanju odnosa, a dinamika moći grupe ostaje ista. S druge strane, ako nema granica i neuravnotežena dinamika snage, može biti teško pronaći rješenje [31].

Prednosti kompromisnog stila:

- Pragmatizam: često vodi do dogovora koji je dovoljno dobar bez potrebnog napora da se obje strane dobiju sve što žele.
- Brzina i ekspeditivnost: omogućuje da se brzo dođe do zaključka.
- Pravednost: stvara rješenja kojima je cilj jednaki dobitci i gubitci za obje strane.
- Održavanje odnosa: omogućuje objema stranama da se sastanu na pola puta i smanjuje pritisak na odnos.

Nedostaci kompromisnog stila:

- Suboptimalna rješenja: prihvaćanje kompromisnih odluka je niže kvalitete od uspješnih odluka u suradnji.
- Nespremnost na kompromis: ako netko nije spreman na kompromis, nijedna strana nije u potpunosti zadovoljna, rezultati su manje kreativni, uključeno je manje strasti i truda te je vjerojatnije privremeno rješenje [31].

3.3. Izazovi za vodstvo u upravljanju sukobima

3.3.1. Važnost poticanja sukoba

Sukob može biti prednost u timskim pregovorima i donošenju odluka, ali samo ako se njime upravlja konstruktivno. Ljudi su skloni tome da se žele dobro slagati s drugima te ta motivacija u grupnim i timskim pregovorima može spriječiti izražavanje stajališta koja se razlikuju od gledišta većine. U 1970-tima, psiholog Irving Janis koristio je „grupno razmišljanje“ kako bi opisao uobičajenu sklonost članova grupe da prešućuju svoje istinske stavove iz straha da će biti isključeni ili će antagonizirati druge. Stručnjak za upravljanje sukobima Jeff Weiss (2014.), je rekao da najuspješniji lideri izbjegavaju grupno razmišljanje te da se okružuju ljudima koji imaju različite poglede, stilove i perspektive. Ova raznolikost mišljenja pomaže vođama da sagledaju problem iz svih kutova [34].

Izražavanje sukoba jedan je od najvažnijih i najmoćnijih alata za učinkovit i produktivan timski rad. Tijekom izražavanja sukoba:

- Potiče se kritičko razmišljanje: kada pojedinac ospori smjer tima ili prihvati iznimke od ponuđenog prijedloga, tim preispituje svoja vlastita uvjerenja do nekih detalja i preispituje prethodno ignorirane aspekte problema.
- Pokreću se inovativnost i kreativnost: kada su ljudi u sukobu oko prihvatljivih alternativa, raznolikost može potaknuti članove tima da razrade nove i kreativne alternative koje svatko može podržati.
- Grupna stagnacija je svedena na najmanju moguću mjeru: suprotna mišljenja i ideje među članovima tima povećavaju širinu i dubinu razumijevanja svakog člana o predmetu i međuljudsko razumijevanje.
- Potaknuta je zdrava rasprava: uzbuđenje i energija koja izvire iz međuljudskih razlika mogu povećati motivaciju i uključenost članova tima u rješavanju zadatka ili problema.

Koliko će se dobro upravljati sukobom, ovisit će o tome hoće li se postići pozitivni ili negativni rezultati. Ključno je stvoriti okruženje u kojem se na raznolikost gleda kao na priliku, a ne kao prijetnju. Naučiti učinkovito upravljati konfliktom omogućit će timovima da iskoriste raznolikost tima, a da pritom rade zajedno na zajedničkim organizacijskim i osobnim ciljevima [35].

3.3.2. Koraci uspješnog upravljanja sukoba

Uspješno upravljanje sukoba smatra se kada pojedinac ima sposobnost ukloniti uzrok sukoba i smanjiti moguću pojavu ponovnog sukoba. Osoba mora dobro poznavati sebe, poznavati drugu stranu u sukobu, razumjeti situaciju koja je dovela do sukoba i biti upoznat sa različitim načinima rješavanja sukoba koji su pojedincu na raspolaganju.

Identifikacija, analiza i evaluacija prije poduzimanja akcije ključ su za učinkovito upravljanje sukobom. Menadžeri moraju koristiti praktične strategije koje uključuju sljedeća tri koraka: pripremu za sukob, suočavanje sa sukobom, a zatim rješavanje sukoba. Također su bitne međuljudske vještine, uključujući učinkovitu komunikaciju, pregovaranje i uvažavanje kulturoloških razlika.

Priprema za sukob: Realistični menadžeri znaju da je sukob normalan, a u nekim slučajevima i neophodan, dio rada u grupama i timovima. Umijeće pripreme za sukob stoga uključuje i očekivanje da će se sukob dogoditi i imati plan za njegovo rješavanje. Izvori sukoba (rasporedi, prioriteta, ljudski resursi, tehnička pitanja, administracija, osobnost i troškovi) će se razlikovati ovisno o organizaciji. Štoviše, fokus sukoba će varirati ovisno o atributima tima i ciljevima organizacije. Menadžer bi trebao analizirati razloge ili izvore sukoba i kako se oni razlikuju unutar organizacije prije poduzimanja bilo kakve radnje. Nakon analize izvora, intenziteta i fokusa, menadžeri trebaju planirati kako se nositi s konfliktom. Jedan od alata za planiranje je razviti okvir unutar kojeg se sukobi mogu objektivno sagledati. Sukobi koji nastaju kako timovi napreduju kroz faze razvoja tima proizlaze iz potrebe svake osobe da odgovori na pitanja koja jasno utvrđuju njegovu ili njezinu poziciju:

- Jesam li unutra ili van? U ovoj vrsti sukoba ljudi će se vjerojatno pitati pripadaju li timu. Pokreću pitanja koja su sama po sebi nevažna samo da bi probili led i pokrenuli komunikaciju.
- Gdje stojim? (Jesam li gore ili dolje?) Jesu li ljudi na vrhu ili na dnu hijerarhije? Kako će grupa donositi odluke? Koliku odgovornost ima svaki član tima? Koliko ovlasti, utjecaja i kontrole ima svaki pojedinac u timu?
- Jesam li blizu ili daleko? Ovo pitanje postavlja pitanja otvorenosti i naklonosti. Članovi tima moraju odlučiti koliko se žele približiti jedni drugima, a da se ne osjećaju zaglavljani s njima. Emocije i percepcije mogu se izražavati pozitivno (otvoreno izraženi pozitivni osjećaji i toplina) ili negativno (otvoreno neprijateljstvo i ljubomora).

Ova pitanja pomažu menadžeru da uvidi koja je svrha sukoba njegovih zaposlenika kako bi planirao kako se s konfliktom nositi. Osim što mu pomažu bitna su i da se samostalno preispita kako se drži njegov položaj unutar organizacije.

Suočavanje sa sukobom: Najbolji način za smanjenje sukoba je suočavanje s njim. Kako bi se učinkovito suočili sa sukobima, menadžeri imaju nekoliko strategija na koje se mogu oslanjati. Hill (2008.) je usporedio voditelje uspješnih projekata s onim projektima koji su propali i otkrio da su voditelji uspješnih projekata učinili sljedeće: osobno apsorbirali agresiju, učinkovito komunicirali i slušali, savjetovali svoje timove da maksimiziraju svoj učinak, potaknuli otvorenost, emocionalno izražavanje i nove ideje, uspješno planirali i delegirali, minimizirali potencijalne sukobe i poticali sukobe za poticanje kreativnosti i inovativnosti.

Sukobi koji ostaju ispod površine mogu imati negativne utjecaje na projekt na mnogo načina, kao što su iskrivljene ili uskraćene informacije, promašeni rasporedi, neplanirani izostanci sa sastanaka, nedostatak inicijative za rješavanje problema ili nesuradnja kao pravi tim. Uspješan menadžer sukoba trebao bi se nositi s ovim gorućim problemima. Otkrivanje stvarnih problema može se postići dobivanjem svih pozadinskih informacija povezanih sa sukobom.

Rješavanje sukoba: U nekim slučajevima, sukobi se mogu riješiti jednostavnom odlukom; u drugim situacijama potrebna je kombinacija vještina i vremena. Menadžer i tim uključeni u konfliktnu situaciju moraju raditi zajedno kako bi postigli situaciju u kojoj svi dobivaju. Uspješni menadžeri sukoba procjenjuju moguće sukobe prije nego kontaktiraju strane, a zatim razrađuju odgovarajuće radnje za rješavanje potencijalnih problema. Od stilova rješavanja međuljudskih sukoba, suočavanje (pregovaranje i rješavanje problema) je najučinkovitiji pristup jer počinje razumijevanjem obje strane da moraju tražiti rješenja koja zadovoljavaju sve. Menadžeri moraju stvoriti kooperativno i asertivno okruženje kako bi postigli rješenja koja su dobitna [31].

Brojne su strategije učinkovitog upravljanja sukobima no glavni prioritet je da tim radi zajedno u skladu. Osim prethodno opisanih taktika u nastavku će biti objašnjeno pet dodatnih kako bi se menadžer što učinkovitije nosio sa sukobima na radnom mjestu.

1. Postavljanje jasnih očekivanja: jasna i promišljena korporativna komunikacija može uvelike pomoći izbjegavanju sporova. Kada menadžer traži da se nešto učini, trebao bi navesti što želi u smislu rokova, strukture i drugih ključnih aspekata zadatka.
2. Redizajniranje radnog mjesta: razumijevanje okruženja i alata koje hibridni timovi trebaju za povezivanje i učinkovit zajednički rad ključni je dio upravljanja produktivnošću. Što se ljudi mirnije osjećaju u svom radnom okruženju, manja je vjerojatnost da će doći do sukoba.
3. Politika otvorenih vrata: literatura navodi da čak 81% zaposlenika kažu da im je bitnije imati otvorenu komunikaciju sa svojim poslodavcem nego pogodnosti poput besplatnog

obroka ili odlaska u teretanu. Otvorenom komunikacijom jačaju veze povjerenja menadžera i tima, a sukobi se rješavaju učinkovitije.

4. Usredotočenje na problem, ne na osobu: menadžeri ponekad mogu odbaciti zabrinutost zaposlenika zbog percepcije da ljudi stvaraju probleme ili preuveličavaju probleme, ali valjane razlike često mogu stajati iza sukoba. Ako se menadžer fokusira na problem neće narušiti odnose sa svojim timom.
5. Posredovanje između zaposlenika: posredovanje uključuje pronalaženje nepristrane treće strane kojoj sve strane vjeruju – poput menadžera iz drugog odjela, predstavnika ljudskih resursa ili suradnika. Posrednik će nadgledati sastanak s ciljem pregovaranja o rješenju s kojim su svi zadovoljni [36].

3.3.3. Odnos između osobnosti i stila rješavanja sukoba menadžera

Utvrđeno je da je osobnost povezana s kvalitetom društvene interakcije i društvenih odnosa koje ljudi imaju. Budući da se društvene interakcije odvijaju na dnevnoj bazi i također uključuju interakcije temeljene na sukobu, čimbenici osobnosti mogu biti značajni u tome kako se pojedinci nose s interakcijama temeljenim na sukobu. Neki se ljudi ponašaju suosjećajno razumijevajući osjećaje drugih i odgovaraju drugima sa suosjećanjem i ljubaznošću. Herkenhoff (2004.) je ustvrdio da ljudi koji su emocionalno inteligentni imaju tendenciju stvarati dobre prijatelje, dobre partnere, poboljšane suradnike i bolje vođe. Techrone (1970.) je prvi koji je spomenuo osobnost kao faktor predviđanja stila upravljanja konfliktom. Moberg (2001.) je otkrio da model osobnosti velikih pet faktora ima izravan utjecaj na preferencije odabira stila rješavanja sukoba. Iako postoje različiti alati i modeli za mjerenje osobnosti, ljestvica „Big Five“ osobnosti poznata i kao model pet faktora najviše se koristi i o kojoj se raspravlja od strane istraživača. Faktorski model „Big Five“ postao je novi alat u mjerenju osobnosti zbog svojih pet dimenzija koje kombiniraju dispoziciju pojedinca kako bi se stvorila složena i cjelokupna struktura osobnosti. Velikih pet osobina osobnosti sastoji se od pet osobina Ekstrovertnost, Prijaznost, Otvorenost iskustvu, Emocionalna stabilnost i Savjesnost. Ekstroverzija je “dimenzija osobnosti koja opisuje nekoga tko je društven i asertivan”. Prijaznost je “dimenzija osobnosti koja opisuje nekoga tko je dobroćudan, kooperativan i povjerljiv”. Savjesnost je “dimenzija osobnosti koja opisuje nekoga tko je odgovoran, pouzdan, uporan”. Emocionalna stabilnost je „dimenzija osobnosti koja nekoga karakterizira kao smirenog, samouvjerenog, sigurnog (pozitivnog) u odnosu na nervoznog, depresivnog i nesigurnog (negativnog)“. Otvorenost za iskustvo je “dimenzija osobnosti koja nekoga karakterizira u smislu mašte, osjetljivosti i

znatiželje”. Istraživanja pokazuju da pojedinci s ekstraverzijom i otvorenošću za iskustvo više preferiraju kompromise nego izbjegavajući stil rješavanja sukoba. Antonioni (2005.) je otkrio da su ekstroverzija, prijaznost, otvorenost i savjesnost pozitivno povezani s integrirajućim (suradničkim) stilom rješavanja sukoba. Rezultati istraživanja, autora D. Ayachita (2014.), provedeno u Indiji, ukazuju na to da je otvorenost povezana sa stilom suradnje i negativno povezana sa stilom izbjegavanja. Skladnost je značajno povezana sa stilom prilagođavanja i negativno povezana sa stilovima kompromisa, izbjegavanja i suradnje. Savjesnost je u pozitivnoj korelaciji s dominantnim stilom, a negativno sa stilom suradnje. Neurotizam je u pozitivnoj korelaciji sa stilom prilagođavanja, a u negativnoj korelaciji sa suradnjom i izbjegavanjem. U ovim studijama dokazano je da karakteristike osobnosti poput emocionalne inteligencije, otvorenosti, savjesnosti i ekstrovertnosti pozitivno utječu na radno okruženje te daju uvid menadžerima da trebaju razumjeti konfliktnu situaciju i raditi na odabiru prikladnog stila upravljanja konfliktom [37].

4. Povezanost stila vođenja i stila upravljanja sukobima

Uloga vođe u upravljanju sukobima može imati značajan utjecaj na to kako se oni rješavaju na radnom mjestu ili u organizaciji. Vođe provode oko 24% svog vremena rješavajući sukobe, međutim proces pristupa upravljanju sukobima u velikoj je mjeri povezan s njihovim stilom vođenja. Sposobnost prepoznavanja vlastitog stila vođenja u konačnici će pomoći na koji način riješiti sukob. Peter Northouse (2022.) kaže da je “na vođi da procijeni koja je akcija, ako postoji, potrebna, a zatim intervenira specifičnom funkcijom vodstva kako bi se zadovoljio zahtjev situacije.” U nastavku će biti prikazan pregled dosadašnjih istraživanja koja dokazuju povezanost između stila vođenja i stila upravljanja sukobima [38].

4.1. Pregled dosadašnjih istraživanja

M. Rianza i A. Hussain Shar (2019.), u Pakistanu, su istraživali povezanost stila vodstva i stila upravljanja sukobima u zdravstvenom sektoru, obuhvaćeni su bili liječnici i medicinsko osoblje Sindha. Uzorak je činio 480 ispitanika, a rezultati su pokazali da je uočen pozitivan značajni odnos između stilova vođenja i upravljanja sukobima [39].

Studija koju su proveli Zhang i sur. (2011.) u Sjedinjenim Američkim Državama, su analizirali odnos demokratskog vodstva i upravljanja konfliktima. Zhang i sur. uvidjeli su kako demokratsko vodstvo utječe na koordinaciju tima i učinak kroz upravljanje sukobima. Ono što su otkrili jest da su demokratski lideri koji su koristili metode upravljanja sukobima mogli utjecati na svoje timove da uspostave jače identitete, razgovaraju o svojim neslaganjima i frustracijama prema van i iznađu rješenja koja su koristila timu [40].

„Istraživanje odnosa između stilova vodstva i upravljanja sukobima među studentima sestrinstva“ (2022.), autora H. Alnajjar i E. A. Hashish, u Saudijskoj Arabiji, za cilj je imalo istražiti stilove vođenja o upravljanja sukobima studenata sestrinstva i utvrditi odnos između njihovog vođenja i stilova upravljanja sukobima. Rezultati su pokazali da je među studentima najviše bio prisutan demokratski stil vođenja i kompromisni stil upravljanja sukobima, dok su najmanje favorizirali stil vođenja laissez-faire i dominantni stil upravljanja sukobima [38].

T. Saeed (2014.), provodili su istraživanje nad 150 menadžera iz proizvodnih industrija privatnog sektora u Pakistanu. Rezultati su pokazali da demokratski stil vođenja ima pozitivan odnos sa stilom upravljanja sukobima kompromisa i suradnje, negativan odnos s dominirajućim stilom i stilom izbjegavanja. Ovi nalazi su u skladu s rezultatima prethodnih istraživanja koja pokazuju da demokratsko vodstvo ima značajan utjecaj na integraciju stilova upravljanja sukobima. Autor je došao do spoznaje da laissez-fair stil vođenja ima značajan pozitivan učinak na stil sukoba izbjegavanja [41].

Autori T. Hendel, M. Riba i V. Galon (2005.), Izrael, su provodili istraživanje o stilu vođenja i izboru strategije u upravljanju sukobima među izraelskim medicinskim sestrama menadžerima u općim bolnicama. Uzorak se sastojao od 60 glavnih medicinskih sestara iz pet općih bolnica u središtu Izraela. Rezultati su pokazali da demokratsko vodstvo značajno utječe na odabranu strategiju upravljanja sukobima. Osobe kod kojih prevladava demokratsko vodstvo koristile su kompromisni stil upravljanja sukobima [42].

Gore opisana istraživanja dokazuju da je povezanost stila vođenja i stila upravljanja sukobima prisutna. Vještine vođenja bitne su za kliničko donošenje odluka, dok stil vođenja može utjecati na izbor stila upravljanja sukobom. Način na koji se upravlja sukobom odredit će hoće li ishod biti pozitivan i produktivan ili negativan i destruktivan. Zaključak prethodno opisanih istraživanja iznosi činjenicu da demokratski stil vođenja je najprikladniji pristup koji treba usvojiti i sačuvati za dugoročno rješavanje sestrinskih problema i upravljanje sukobima [43].

5. Empirijski dio

5.1. Ciljevi rada

Ciljevi ovog istraživačkog rada su:

- 1) Uočiti koji je najčešći stil upravljanja sukobima na radnom mjestu medicinskih sestara/tehničara.
- 2) Uvidjeti postoji li korelacija između godina radnog iskustva i izbora strategije u upravljanju sukobima.
- 3) Spoznati koji je najčešći stil vođenja na radnom mjestu medicinskih sestara i tehničara i utječu li godine radnog iskustva na izbor stila vođenja.

5.2. Hipoteze

H1: Kompromis je najčešći stil upravljanja sukobima na radnom mjestu kod medicinskih sestara i tehničara.

H2: Ispitanici koji imaju više od 10 godina radnog iskustva najčešće koriste autokratski stil vođenja.

H3: Ispitanici s radnim iskustvom manjim od 5 godina najčešće koriste stil prilagođavanja kod upravljanja sukobima.

5.3. Metode istraživanja

U svrhu istraživanja sastavljena je anketa koja se provodila online putem društvenih mreža u razdoblju od 01. travnja 2022. godine do 10. srpnja 2022. godine. Anketa se sastojala od tri dijela; prvi dio odnosi se na socio—demografske podatke i sastoji se od 7 pitanja, drugi dio odnosi se na stilove vođenja i sastoji se od tri opisa stila, a treći dio je Thomas- Klimannov upitnik za određivanje stila upravljanja sukobima i čine ga 30 tvrdnji. Za provedbu istraživanja dobiveno je odobrenje od strane Etičkog povjerenstva Sveučilišta Sjever kao i pisana suglasnost autorice Thomas- Klimannovog upitnika koji je preuzet iz knjige "Suvremeni menadžment- vještine, sustavi i izazovi" autora Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica, Nina Pološki Vokić.

Sudionicima je objašnjeno da u upitniku pritiskom na „Dalje“ se smatra da su dali svoj informirani pristanak za sudjelovanje kao i da je upitnik anoniman, a rezultati će biti korišteni isključivo u svrhu istraživanja.

Podaci su obrađeni u programu Python 3.9 biblioteke: pandas, matplotlib, seaborn, deskriptivnom statistikom (mjere centralne tendencije i varijabiliteta) te inferencijalnom

statistikom (Hi kvadrat test na jednom uzorku). Zaključci u vezi razlika i povezanosti među podacima donošeni su na nivou značajnosti od 95%, uz razinu rizika 5%.

5.4. Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo 322 sudionika, od toga 302 (98,3%) ženskih i 20 (6,2%) muških osoba. Istraživanje je provedeno nad medicinskim sestrama i tehničarima na području Hrvatske, neovisno o stručnoj spremi.

5.5. Rezultati

5.5.1. Deskriptivni socio- demografski podaci ispitanog uzorka

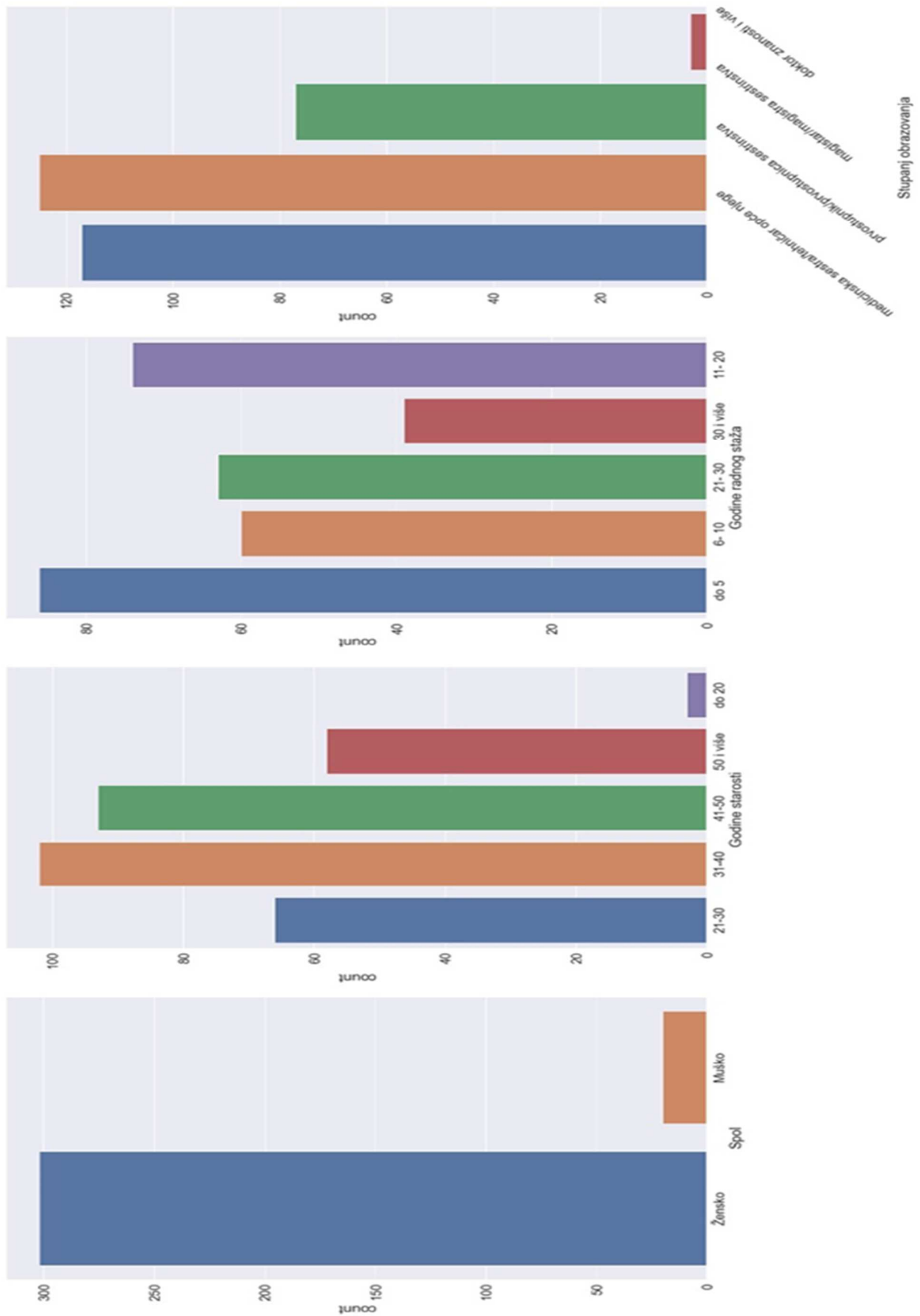
U tablici 5.5.1.1. prikazani su deskriptivni podaci sociodemografskih varijabli kategorijalnog oblika korištenih u istraživanju. Najveći dio uzorka činili su sudionici ženskog spola (93,8%) te su pretežito starosti između 30 i 40 godina (31,7%). Većina sudionika je imala stupanj obrazovanja medicinske sestre/tehničara opće njege (36,3) te je to ujedno bilo i najčešće radno mjesto sudionika (61,5%). Najviše sudionika u uzorku je imalo do 5 godina radnog staža na trenutnom radnom mjestu (26,7%). Ovaj uzorak ispitanika, po opisanim obilježjima, grafički je prikazan brojčano pomoću višestrukih stupaca (Grafikon 5.5.1.1.).

Varijable i njene razine	Broj sudionika	% sudionika
Spol sudionika		
<i>Muški</i>	20	6,2
<i>Ženski</i>	302	93,8
Ukupno	322	100
Godine starosti sudionika		
<i>Do 20</i>	3	0,9
<i>21-30</i>	66	20,5
<i>31-40</i>	102	31,7
<i>41-50</i>	93	28,9
<i>50 i više</i>	58	18
Ukupno	322	100
Stupanj obrazovanja		
<i>Medicinska sestra/tehničar opće njege</i>	177	36,3
<i>Prvostupnik/prvostupnica sestrinstva</i>	125	38,8
<i>Magistar/magistra sestrinstva</i>	77	23,9
<i>Doktor znanosti i više</i>	3	0,9

Ukupno	322	100
Djelatnost u kojoj rade sudionici		
<i>Primarna zdravstvena djelatnost</i>	78	24,2
<i>Interna djelatnost</i>	69	21,4
<i>Kirurška djelatnost</i>	55	17,1
<i>Ginekologija i porodništvo</i>	13	4
<i>Psihijatrijska djelatnost</i>	11	3,4
<i>Domovi za starije i nemoćne</i>	15	4,7
<i>Ostalo</i>	81	25,2
Ukupno	322	100
Radno mjesto sudionika		
<i>Medicinska sestra/tehničar opće njege</i>	198	61,5
<i>Voditelj smjene</i>	36	11,2
<i>Glavna sestra/tehničar odjela</i>	55	17,1
<i>Glavna sestra/tehničar klinike</i>	9	2,8
<i>Glavna sestra/tehničar ustanove</i>	24	7,5
Ukupno	322	100
Godine radnog staža na trenutnom radnom mjestu sudionika		
<i>Do 5</i>	86	26,7
<i>6-10</i>	60	18,6
<i>11-20</i>	74	23
<i>21-30</i>	63	19,6
<i>30 i više</i>	39	12,1
Ukupno	322	100
Tijekom svog obrazovanja jeste li učili i susreli se sa stilovima vođenja i načinima upravljanja sukobima?		
<i>Da</i>	181	56,2
<i>Ne</i>	105	32,6
<i>Ne znam</i>	36	11,2
Ukupno	322	100

Tablica 5.5.1.1.: Frekvencije i postotak sudionika istraživanja s obzirom na sociodemografske varijable kategorijalnog oblika korištene u istraživanju (N=322)

Izvor: autor R.A.



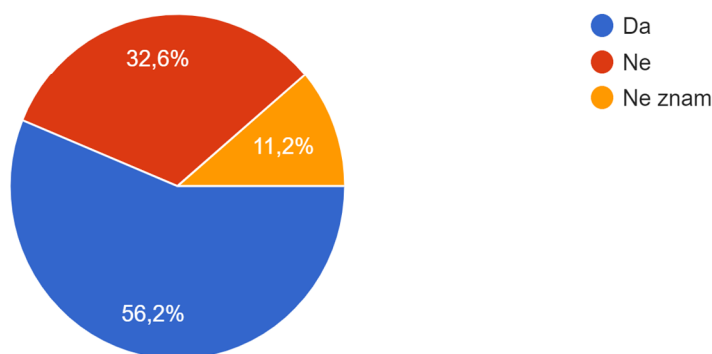
Grafikon 5.5.1.1.: Anketirani sudionici prema spolu, godinama starosti, godinama radnog staža i stupnju obrazovanja (N=322)

Izvor: autor R.A.

Zadnje pitanje u djelu socio-demografskih pitanja, glasilo je: „Tijekom svog obrazovanja jeste li učili i susreli se sa stilovima vođenja i načinima upravljanja sukobima?“, prikazano na Grafu 5.5.1.2.

Tijekom svog obrazovanja jeste li učili i susreli se sa stilovima vođenja i načinima upravljanja sukobima?

322 odgovora



Grafikon 5.5.1.2.: stilovi vođenja i načini upravljanja sukobima kroz obrazovanje

Izvor: autor R.A.

Na pitanje jesu li se susreli sa stilovima vođenja i upravljanja sukobima kroz svoje obrazovanje, njih 181 (56,2%) je reklo da je, 105 (32,6%) je reklo da ne, a 36 (11,2%) sudionika je reklo da ne zna.

5.5.2. Deskriptivni podaci čestica upitnika o stilu vođenja

Čestica	Frekvencije	%
<i>Autokratski stil vođenja</i>	33	10,2
<i>Demokratski stil vođenja</i>	191	59,3
<i>Laissez-fair stil vođenja</i>	98	30,4
Ukupno	322	100

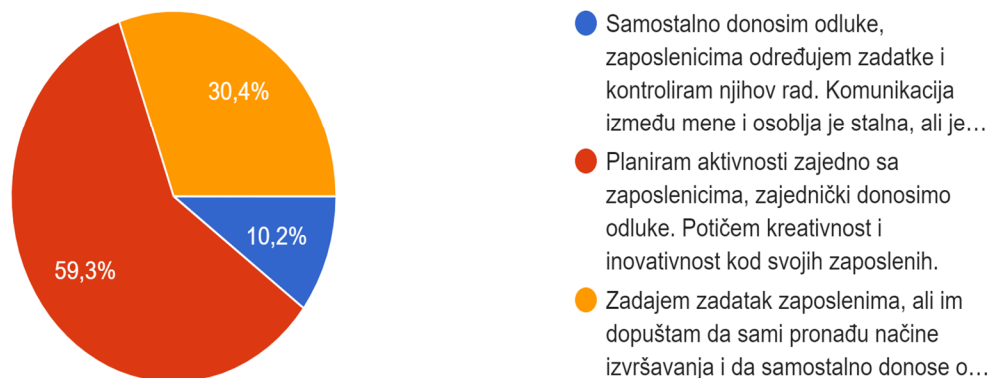
Tablica 5.5.2.1.: Frekvencije i postotak sudionika istraživanja s obzirom na četice djela upitnika koji se odnosi na stil vođenja

Izvor: autor R.A.

Drugi dio ankete se odnosio na stil vođenja, sudionicima su bila opisana tri stila vođenja (autokratski, demokratski i laissez-fair) koja su prikazana na Grafikonu 5.5.2.1.

Opis stila vođenja

322 odgovora

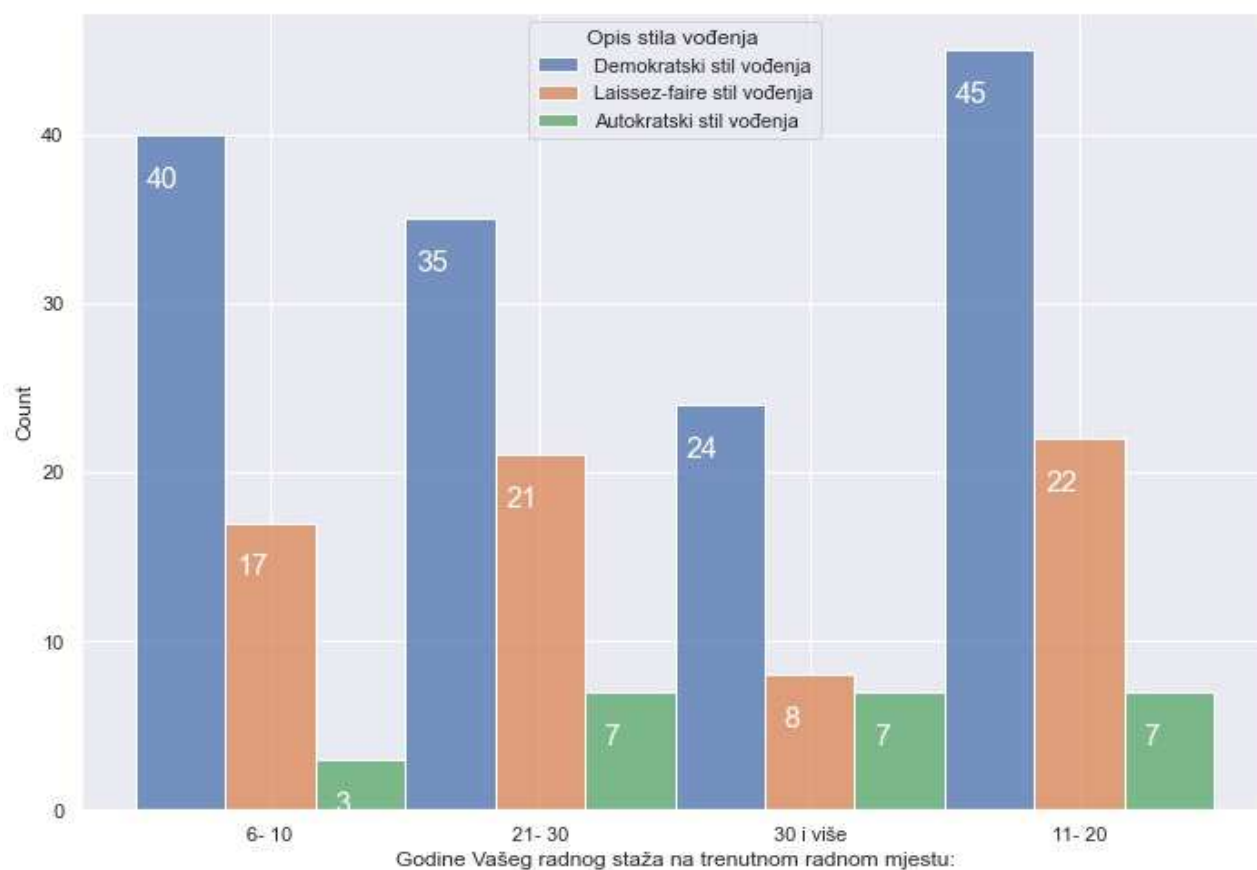


Grafikon 5.5.2.1.: stil vođenja

Izvor: autor R.A.

Prvi opis stila vođenja odnosio se na autokratski i njega je odabralo 33 (10,2%) sudionika, drugi opis odnosio se na demokratski i njega je odabralo najveći broj sudionika, njih 191 (59,3%), treći opis je laissez-fair stil vođenja kojeg je odabralo 98 (30,4%) sudionika.

Radi kasnijih statističkih analiza napravljen je graf s obzirom na godine radnog staža veće od 5 godina i izbora stila vođenja. Grafikon 5.5.2.2. prikazuje autokratski, demokratski i Laissez-fair stil vođenja s obzirom na godine radnog staža veće od 5 godina te su podijeljene u 4 grupe (6-10 godina, 11-20 godina, 21-30 godina, 30 i više godina). Rezultati pokazuju da u svakoj skupini najveći broj ispitanika koristi demokratski stil vođenja. U skupini od 6-10 godina radnog staža 40 (66%) ispitanika, u skupini od 11-20 godina radnog staža njih 45 (60,81%), u skupini od 21-30 godina radnog staža njih 35 (55,56%) i u skupini od 30 i više godina radnog staža njih 24 (61,54%) koriste demokratski stil vođenja.

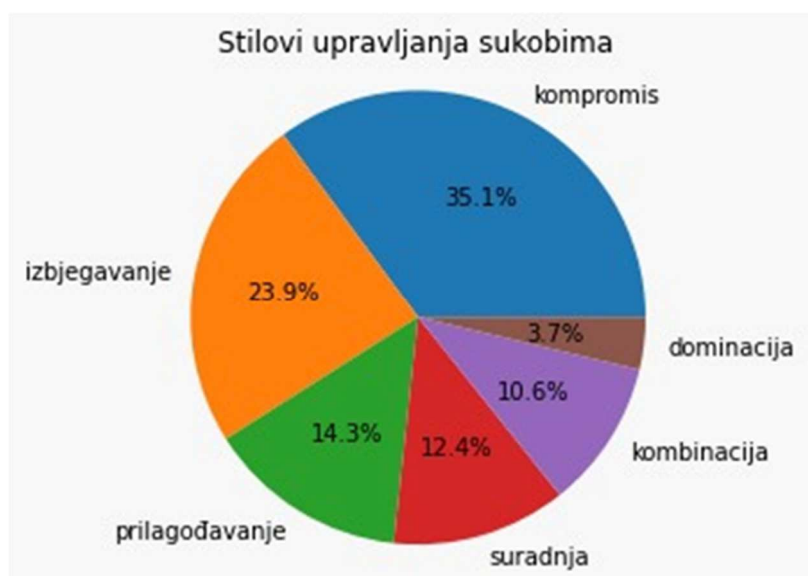


Grafikon 5.5.2.2.: prikaz vrste stilova vođenja s obzirom na godine radnog staža

Izvor: autor R.A.

5.5.3. Deskriptivni podaci čestica upitnika o stilu upravljanja sukobima

Treći dio ankete činio je Thomas- Klimannov upitnik za određivanje stila upravljanja sukobima. Upitnik se sastoji od 30 tvrdnji nakon kojih se dobije rezultat koji stil upravljanja sukobima koristi svaki sudionik zasebno. Rezultati su pokazali da je najčešći stil upravljanja sukobima kompromis. Na Grafikonu 5.5.3.1. prikazani su rezultati.



Grafikon 5.5.3.1.:stilovi upravljanja sukobima

Izvor: autor R.A.

Graf 5.5.3.1. prikazuje da 113 (35,1%) sudionika koristi kompromis kao stil upravljanja sukobima na radnom mjestu, drugi po redu je stil izbjegavanja kojeg je imalo 77 (23,9%) sudionika, stil prilagođavanja ima 46 (14,3%) sudionika, stil suradnja karakteristično je za 40 (12,4%) sudionika, stil dominacije ima najmanji broj sudionika, njih 12 (3,7%) te kombinaciju stilova (najčešće je to bila kombinacija stila kompromisa i izbjegavanja) ima 34 (10,6%) sudionika.

Na osnovu ukupnih rezultata iz Thomas- Klimannovog upitnika o upravljanju sukobima deskriptivni parametri prikazani su u Tablici 5.5.3.1.

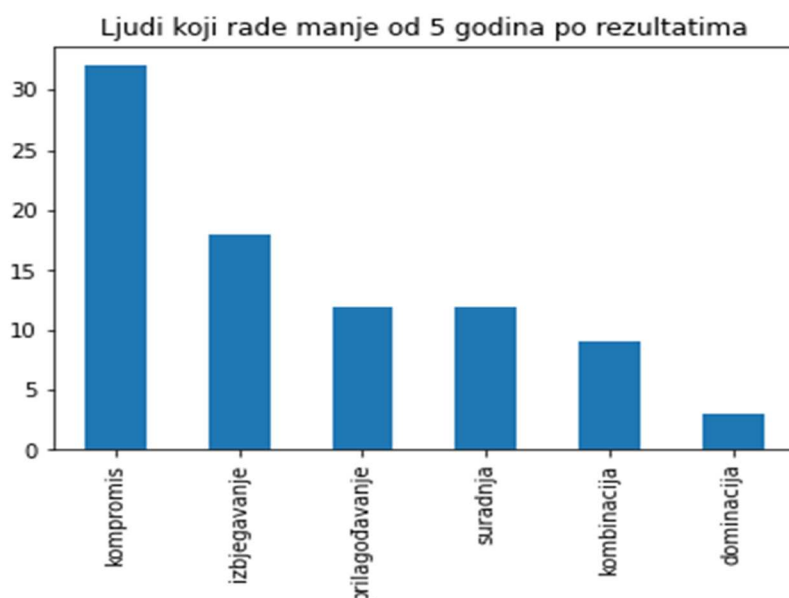
	N	M	SD	Min	Max	KV
Thomas-Klimannov upitnik	322	53,67	35,87	12	113	66,83%

Legenda: N- broj sudionika, M- aritmetička sredina, SD- standardna devijacija, Min- najmanji rezultat, Max- najveći rezultat, KV- koeficijent varijacije

Tablica 5.5.3.1.: Prikaz deskriptivnih podataka ukupnih rezultata Thomas- Klimannovog upitnika o upravljanju sukobima

Izvor: autor R.A.

Zbog daljnjih statističkih obrada Grafikon 5.5.3.1. prikazuje ispitanike s radnim stažem manjim od 5 godina i izbor stila upravljanja sukobima.



Grafikon 5.5.3.1.: ljudi koji rade manje od 5 godina po rezultatima izbora stila upravljanja sukobima

Izvor: autor R.A.

Graf prikazuje da najveći broj sudionika istraživanja koristi kompromis, njih 32 (37,02%), stil izbjegavanja koristi 18 (20,93%), stil prilagođavanja 12 (13,95%), stil suradnje 12 (13,95%), stil dominacija 3 (3,49%) i kao kombinaciju silova (najčešće je to kombinacija stila kompromisa i stila izbjegavanja) koristi 9 (10,47%) sudionika.

5.5.4. Inferencijalna statistička obrada o stilovima upravljanja sukobima

Da bi se provjerile postavljene hipoteze i postigli ciljevi istraživanja proveli su se razni statistički testovi. Prva hipoteza pretpostavlja da je kompromis najčešći stil upravljanja sukobima među sudionicima istraživanja.

Stil upravljanja sukobima	O	E	Df	X ²	P
Kompromis	113	53,67	5	119,87	<0,01
Izbjegavanje	77	53,67			
Dominacija	12	53,67			
Prilagođavanje	46	53,67			
Suradnja	40	53,67			
Kombinacija stilova	34	53,67			

Legenda: O- opažena vrijednost; E- očekivana vrijednost; Df- stupnjevi slobode, X²- hi kvadrat;

P- razina značajnosti

Tablica 5.5.4.1.: prikaz testiranja značajnosti najčešćeg stila upravljanja sukobima pomoću hi-kvadrat testa

Izvor: autor R.A.

Hi kvadrat testom utvrđena je statistički značajna razlika u najčešćem odabiru stila upravljanja sukobima ($X^2 = 119,87$, $df=5$, $p < 0,01$). U odnosu na ostale stilove upravljanja sukobima, sudionici najčešće koriste kompromis. **Time je potvrđena prva hipoteza, uz rizik od 1%.**

Prema drugoj hipotezi pretpostavlja se da postoji statistički značajna razlika u godinama radnog staža i izbora stila vođenja. Očekuje se da ispitanici koji imaju više od 10 godina radnog staža najčešće koriste autokratski stil vođenja.

Stil vođenja	O	E	Df	X^2	P
Autokratski	21	58,67	2	60,21	<0,01
Demokratski	104	58,67			
Laissez-fair	51	58,67			

Legenda: O- opažena vrijednost; E- očekivana vrijednost; Df- stupnjevi slobode, X^2 - hi kvadrat; P- razina značajnosti

Tablica 5.5.4.2.: prikaz testiranja značajnosti godina radnog staža i izbora stila vođenja

Izvor: autor R.A.

Hi kvadrat testom utvrđena je statistički značajna razlika s obzirom na godine radnog staža i izbor stila vođenja ($X^2 = 60,21$, $df= 2$, $p < 0,01$). Najčešći stil vođenja bio je demokratski, a ne autokratski kako se i očekivalo. **Time je druga hipoteza opovrgnuta, uz rizik od 1%.**

Trećom hipotezom pretpostavlja se da sudionici istraživanja s radnim iskustvom manjim od 5 godina najčešće koriste stil prilagođavanja u upravljanju sukobima.

Stil upravljanja sukobima	O	E	Df	X^2	P
Kompromis	32	14,33	5	34,42	<0,01
Izbjegavanje	18	14,33			
Dominacija	3	14,33			
Prilagođavanje	12	14,33			
Suradnja	12	14,33			
Kombinacija stilova	9	14,33			

Legenda: O- opažena vrijednost; E- očekivana vrijednost; Df- stupnjevi slobode, X^2 - hi kvadrat; P- razina značajnosti

Tablica 5.5.4.3.: prikaz testiranja značajnosti godina radnog staža manji od 5 i odabira stila upravljanja sukobima

Izvor: autor R.A.

Hi kvadrat testom utvrđena je statistički značajna razlika kod godina radnog staža manjeg od 5 i izbora stila upravljanja sukobima ($X^2 = 34,42$, $df= 5$, $p < 0,01$). Sudionici s radnim stažem

manjim od 5 godina najčešće su koristili stil kompromis, a ne stil prilagođavanje. **Time je opovrgnuta treća hipoteza, uz rizik od 1%.**

5.6. Rasprava

U istraživanju „Stilovi upravljanja sukobima u sestrinstvu“ sudjelovalo je 322 sudionika. Prosječna dob bila je od 31 do 40 godina (31,7%) te je većina sudionika imala razinu obrazovanja medicinska sestra/tehničar (36,3%). Iz sociodemografskih podataka može se iščitati da sudionici pretežito rade na radnom mjestu medicinske sestre/tehničara opće njege (61,5%) i da imaju do 5 godina radnog staža (26,7%). Iz socio- demografskih pokazatelja vidljivo je da su prevladavali sudionici ženskog spola (93,8%). Zaključuje se da je 56,2% sudionika kroz obrazovanje učilo o stilovima vođenja i upravljanja sukobima što znači da im vještine vođenja i organiziranja nisu nepoznanica, a to im uvelike pomaže u radu pogotovo medicinskim sestrama/tehničarima na rukovodećim mjestima.

Drugi dio upitnika odnosio se na stilove vođenja te su rezultati pokazali da najveći broj ispitanika koristi demokratski stil vođenja (59,3%). Kroz istraživanje htjelo se vidjeti utjecu li godine radnog staža na odabir stila vođenja s pretpostavkom da medicinske sestre i tehničari koji imaju preko 10 godina radnog staža koriste autokratski stil vođenja. Ta pretpostavka je proizašla iz subjektivnih opažanja da osobe koje rade dugi niz godina provode strogoću, točnost, stabilnost, imaju čvrst i jak karakter te disciplinu u svom radu s obzirom na veliko iskustvo i znanje na spram mlađih koje karakterizira puno manje iskustva i potrebnih vještina.

Statistički testovi u mom istraživanju su pokazali da godine radnog staža utječu na izbor stila vođenja i da je najčešće to demokratski stil, a to dokazuje i niz brojnih drugih istraživanja. „Istraživanje odnosa između stilova vodstva i upravljanja sukobima među studentima sestrinstva“ (2022.), autora H. Alnajjar, provodilo se nad 250 studenata treće i četvrte godine na fakultetu za medicinske sestre u Saudijskoj Arabiji. Rezultati su pokazali da je demokratski stil vođenja bio najviše prisutan [38]. Istraživanje „Utjecaj stilova vođenja na radnu uspješnost; iz gledišta medicinskih sestara u Medicinskom centru u Bengaziju“ (2021.), autora E. Alaqell, provodilo se s ciljem da se utvrdi utjecaj stila vođenja (autokratskog, demokratskog i laissez-faire) na radnu izvedbu sa stajališta medicinskih sestara u Medicinskom centru Benghazi. Nalazi ove studije pokazali su da se u bolnici najdominantnije koristio demokratski, a slijede ga autokratski i laissez-faire stilovi vođenja [44]. Zanimljivo je istaknuti da autorica jednog članka opisuje autokratski stil na način: „Ne vjerujem da u profesiji medicinskih sestara ima mjesta za autokratske vođe, bilo na odjelima ili u domovima za njegu ili staračke domove. Oni demoraliziraju osoblje i tjeraju ga, izazivajući napetost i ogorčenost. Nisu otvoreni za ideje za poboljšanje, osjećaju potrebu kontrolirati svaku situaciju. Egoistični su i puni vlastite važnosti,

diktiraju svoj način rada, o čemu se ne raspravlja“. Navodi da je najbolji oblik stila vođenja demokratski jer demokratski vođe su spremni za nove ideje i razgovore, ohrabruje tim i problemi se učinkovito rješavaju [45].

Treći dio činio je Thomas- Klimannov upitnik, preuzet iz knjige „Suvremeni menadžment- vještine, sustavi i izazovi“, koji se sastojao od 30 tvrdnji nakon kojih se dobije rezultat stila upravljanja sukobima za svakog sudionika. Prema rezultatima najčešći stil upravljanja sukobima je kompromis (35,1%) što se može vidjeti i u drugim istraživanjima koja su koristila Thomas- Klimannov upitnik.

Prema sličnom istraživanju naziva „Stil vođenja i izbor strategije u upravljanju sukobima među izraelskim voditeljima medicinskih sestara u općim bolnicama“ (2005.) i autora T. Hendela, istraživalo se 60 glavnih medicinskih sestara unutar pet općih bolnica u Izraelu koristeći također Thomas- Klimannov upitnik. Rezultati su pokazali da je kompromis najčešće korištena strategija upravljanja sukobima [46]. U istraživanju „Odnos između stilova upravljanja sukobima medicinskih sestara i vještina kritičkog mišljenja u kliničkom okruženju“ (2016.), autora M. Hasanpour, Z. Izadian, provodili su istraživanje nam medicinskim sestrama u bolnicama Sveučilišta medicinskih znanosti u Isfahanu. Kao deskriptivna korelacijska studija uzorak medicinskih sestara bio je 337, izabran slučajnim odabirom prema Morganovoj tablici. Rezultati su pokazali da je u upravljanju sukobima najviši prosjek se odnosio na kompromis [47]. Cilj istraživanja „Stilovi rješavanja sukoba u sestrinskoj profesiji“ (2012.), autora M.E. Losa Iglesias i R. Becerro de Bengoa Vallejo, bio je identificirati prevladavajuće stilove rješavanja sukoba koje koristi uzorak španjolskih medicinskih sestara u dva radna okruženja, akademski i klinički, kako bi se utvrdile razlike između tih okruženja. Uzorak se sastojao od profesionalnih medicinskih sestara u Madridu, u Španjolskoj, koje su radile ili u sveučilišnom okruženju ili u kliničkom okruženju. Rezultati su pokazali da je najčešći stil kojim su medicinske sestre općenito koristile bio kompromis, a slijede ga dominacija, izbjegavanje, prilagođavanje i suradnja [48].

Iako spomenuta istraživanja dokazuju da je u današnje vrijeme kompromis stil koji prevladava kod upravljanja sukobima, 1970-tih i 1980-tih rezultati istraživanja su bili drugačiji. Booth (1978.) je otkrio da je stil prilagođavanja najčešće korišten stil među medicinskim sestrama i tehničarima, a zatim slijedi stil kompromisa izbjegavanja, suradnje pa dominacije. Nadalje, Bartol (1982.) utvrdio je da je suradnja najčešći način rješavanja konfliktnih situacija. Hightower (1991.) otkrio je da je izbjegavanje najčešće korišten stil. Činjenica da je kompromis u zadnjih 10tak godina dominantan govori o tome da su medicinske sestre i tehničari kroz obrazovanje stekli više znanja i vještina u odnosima s ljudima s kojima rade i da se mijenja percepcija sukoba [42].

Treća hipoteza ovog istraživanja postavljena je s pretpostavkom se da će sudionici koji imaju manje od 5 godina radnog staža najčešće koristiti stil prilagođavanja kod upravljanja sukobima s obzirom da imaju malo radnog iskustva, novu okolinu i radne kolege. Ove pretpostavke mogu se povezati sa istraživanjem „Stilovi upravljanja sukobima u zdravstvenim profesijama“ (2007.), autora S. Sportsman i P. Hamilton, gdje se ispitalo studente sestrištva i one koji su tek završili studiji, koji stil upravljanja sukobima koriste. Rezultati su pokazali da je kombinacija stila prilagođavanja i izbjegavanja bila prisutna kod 75% ispitanika [49]. Istraživanje „Upravljanje konfliktima u javnom sektoru sestrištva“ (2017.), autora E. Kupus, također dokazuje da dob, radno iskustvo, obrazovanje i rukovodeća pozicija značajno utječu na izbor strategije za rješavanje sukoba, pri čemu su mlađe medicinske sestre, s manje odgovornosti i bez prethodne edukacije o upravljanju sukobima odabirale izbjegavanje kao svoju primarnu strategiju [28].

No, s druge strane, rezultati mog istraživanja su pokazali da je najčešće korišten stil kompromisa kod sudionika koji su imali do 5 godina radnog staža te je to ujedno bila i najbrojnija populacija u grupi po godinama radnog staža. Iako hipoteza mog istraživanja nije potvrdila da sudionici u navedenoj grupi po godinama radnog iskustva u najvećoj mjeri koriste stil prilagođavanja važno je spomenuti istraživanje „Postoji li veza između tipa osobnosti i preferiranih stilova rješavanja sukoba? Istraživačka studija registriranih medicinskih sestara u južnom Missisippiju“ (2008.) u kojem autor B. Whiworth pokazuje da što je medicinska sestra dulje bila u profesiji, to je bila prilagodljivija okolini, što znači da je moguće da stil prilagođavanja više prevladava kod sestara i tehničara s većim brojem godina radnog iskustva [50].

6. Zaključak

Sukob je svojstven cijelom društvenom životu. Javlja se kada se pojedinac ili grupa osjećaju negativno pogođeni drugim pojedincem ili grupom. Učinkovito upravljanje sukobima zahtijeva mnoge profesionalne kvalitete i vještine, a promjena organizacije da bude pozitivna prema sukobima zahtijeva stalnu, ustrajnu akciju. Kako bi postale učinkovite i primjereno upravljale sukobima, glavne medicinske sestre i tehničari moraju razumjeti uzroke, teorije, pristupe i strategije upravljanja sukobima. Priprema za upravljanje sukobima treba započeti rano i skup znanja treba biti uključen u proces profesionalne socijalizacije od samog početka.

Republika Hrvatska je suočena s ozbiljnim nedostatkom medicinskih sestara, dijelom zbog nezadovoljstva poslom povezanog sa sukobima na radnom mjestu. Razumijevanje stilova upravljanja sukobima može povećati pozitivne ishode sukoba kod medicinskih sestara i tehničara. Osim toga demokratsko vodstvo previše prevladava u javnim institucijama u koje stanovništvo sve više gubi povjerenje i osjećaj sigurnosti. Prethodno opisana istraživanja navode autokratsko vodstvo kao stil vođenja koji ne bi trebao biti prisutan u bolnicama, ali mislim da je potreban pogotovo u kriznim situacijama i kod donošenja odluka u kojima se točno mora znati cilj prema kojem se želi ići i točan opis kompetencija i odgovornosti koje imaju medicinske sestre i tehničari. Autokratsko vodstvo daje jasan smjer i strukturu u složenom zdravstvenom sustavu u kojem postoji hijerarhija uloga. Hrvatski zdravstveni sustav se godinama bori postići jasne reforme za poboljšanje, a mislim da je korak do tog poboljšanja ravnopravno korištenje stilova vođenja koje se na kraju krajeva odražava na kvalitetu rada medicinske sestre i tehničara.

Provedenim istraživanjem potvrđeno je da medicinske sestre i tehničari uče i susreću se sa stilovima vođenja i upravljanja sukobima. Kompromis je najčešći stil upravljanja sukobima dok je demokratski stil najčešći stil vođenja. Godine radnog staža ne utječu značajno na odabir stila vođenja kao i stila upravljanja sukobima.

Daljnje istraživanje čimbenika koji utječu na stilove upravljanja sukobima među medicinskim sestrama i tehničarima moglo bi dovesti do poboljšanih odnosa na radnom mjestu, povećanog zadovoljstva poslom i povećanog zadržavanja medicinskih sestara, što bi rezultiralo pozitivnim ishodom za sestrinsku profesiju, zdravstvene organizacije i društvo općenito. Kako bismo se nosili sa sukobima, potrebno je razumjeti razloge za njih i metode koje treba primijeniti za njihovo rješavanje. Zaposlenici trebaju odgovarajuću obuku za razvoj svojih komunikacijskih vještina i strategija upravljanja sukobima jer su sukobi u radnom okruženju stresni za zaposlenike, utječu na kvalitetu pružene skrbi i profesionalno zadovoljstvo.

7. Literatura

- [1] <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40067>, dostupno 23.03.2022.
- [2] F. Bahtijarević, P. Sikavica, N. Pološki Vokić: *Suvremeni menadžment- vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb 2008.
- [3] M. Lorber, B. S. Savič: Perceptions of managerial competencies, style, and characteristics among professionals in nursing, *Croat Med J*, vol. 52, no. 2, str. 198–204, tra. 2011, doi: 10.3325/cmj.2011.52.198.
- [4] M. Heinen, C. van Oostveen, J. Peters, H. Vermeulen, A. Huis: An integrative review of leadership competencies and attributes in advanced nursing practice, *J Adv Nurs*, vol. 75, no. 11, str. 2378–2392, ruj. 2019, doi: 10.1111/jan.14092.
- [5] M. L. Specchia i dr.: Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review, *Int J Environ Res Public Health*, vol. 18, no. 4, p. 1552, tra. 2021, doi: 10.3390/ijerph18041552.
- [6] A. Martinović Vranješ: *Utjecaj stila vođenja na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/medicinskih tehničara*, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel zdravstvenih studija, Split 2018.
- [7] N. J. Scully: Leadership in nursing: The importance of recognising inherent values and attributes to secure a positive future for the profession, *Collegian*, vol. 22, no. 4, str. 439–444, 2015, doi: 10.1016/j.colegn.2014.09.004.
- [8] <https://www.skillsyouneed.com/leadership-skills.html>, dostupno: 19.04.2022.
- [9] C. L. Giltinane: Leadership styles and theories, *Nurs Stand*, vol. 27, no. 41, str. 35–39, lip. 2013, doi: 10.7748/ns2013.06.27.41.35.e7565.
- [10] G. G. Cummings i dr.: Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review, *Int J Nurs Stud*, vol. 85, str. 19–60, stu. 2018, doi: 10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016.
- [11] <https://www.proquest.com/openview/f272f7718d86e58e22f7098301599444/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54903>, dostupno: 28.04.2022.
- [12] M. S. Khan i dr.: *The Styles of Leadership A Critical Review*, *Public Policy and Administration Research*, Vol.5, No.3, 2015.
- [13] https://www.academia.edu/30622749/Leadership_Styles_and_Healthcare_Management_in_Jordan_and_Worldwide, dostupno: 01.04.2022.
- [14] N. Akhter: *Studying the Attitude of Parents towards Education of their Children: A Study Conducted In Low Literacy Areas of the Punjab*. Punjab, 2007.

- [15] K. Czyz- Szypenbejl i dr: Conflict Sources and Management in the ICU Setting before and during COVID-19: A Scoping Review of the Literature, *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19(3), 1875.
- [16] K. Cloke i J. Goldsmith: *Resolving Conflicts: At Work*, SAD, 2011.
- [17] B. Gray, P. T. Coleman, L. L. Putnam: Introduction: Intractable conflict: New perspectives on the causes and conditions for change, *American Behavioral Scientist*, Srp;50(11):1415-29., 2007.
- [18] C. K. De Dreu i M. J. Gelfand: *The psychology of conflict and conflict management in organizations*, New York, 2008.
- [19] L. A. Coser: *The functions of social conflict*. Vol. 9. Routledge, 1998.
- [20] S. M. Schmidt i T. A. Kochan: Conflict: Toward conceptual clarity, *Administrative Science Quarterly*, str. 359-370.
- [21] L. R. Pondy: Reflections on organizational conflict, *Journal of organizational behavior*, str. 257-261.
- [22] K. A. Jehn i E. A. Mannix: The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of management journal* 44, no. 2 (2001): 238-251.
- [23] D. Tjosvold: The conflict-positive organization: it depends upon us, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, no. 1, str. 19–28, 2008, doi: 10.1002/job.473.
- [24] <https://online.csp.edu/resources/article/phases-of-organizational-conflict/>, dostupno: 19.04.2022.
- [25] http://changingminds.org/disciplines/conflict_management/understanding_conflict/pondy_stages.htm, dostupno: 19.04.2022.
- [26] V. A. Lambert, C. E. Lambert i M. Ito: Workplace stressors, ways of coping and demographic characteristics as predictors of physical and mental health of Japanese hospital nurses, *Int J Nurs Stud*, vol. 41, no. 1, str. 85–97, Jan. 2004, doi: 10.1016/s0020-7489(03)00080-4.
- [27] B. G. McKenna, N. A. Smith, S. J. Poole, i J. H. Coverdale: Horizontal violence: experiences of Registered Nurses in their first year of practice, *J Adv Nurs*, vol. 42, no. 1, str. 90–96, Apr. 2003, doi: 10.1046/j.1365-2648.2003.02583.x.
- [28] E. Lahana, K. Tsaras, A. Kalaitzidou, P. Galanis, D. Kaitelidou, i P. Sarafis: Conflicts management in public sector nursing, *International Journal of Healthcare Management*, vol. 12, no. 1, str. 33–39, Jan. 2019, doi: 10.1080/20479700.2017.1353787.

- [29] J. Almost, A. C. Wolff, A. Stewart-Pyne, L. G. McCormick, D. Strachan, i C. D'Souza: Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review, *J Adv Nurs*, vol. 72, no. 7, str. 1490–1505, Srp. 2016, doi: 10.1111/jan.12903.
- [30] https://www.academia.edu/11651193/Conflict_Management?email_work_card=view-paper, dostupno: 19.04.2022.
- [31] E. Paspalanova: Leonardo da Vinci, Sofia, 2008.
- [32] S. Sportsman i P. Hamilton: Conflict Management Styles in the Health Professions, *Journal of Professional Nursing*, vol. 23, no. 3, str. 157–166, May 2007, doi: 10.1016/j.profnurs.2007.01.010.
- [33] S. Altmäe, K. Türk, i O. Toomet: Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations), *Baltic Journal of Management*, vol. 8, no. 1, str. 45–65, Jan. 2013, doi: 10.1108/17465261311291650.
- [34] D. Brubaker, C. Noble, R. Fincher, S. K.-Y. Park, i S. Press: Conflict Resolution in the Workplace: What Will the Future Bring?, *Conflict Resolution Quarterly*, vol. 31, no. 4, str. 357–386, 2014, doi: 10.1002/crq.21104.
- [35] L. Kriesberg: *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*, Rowman & Littlefield. Kriesberg, 2007.
- [36] <https://www.workplace.com/blog/managing-conflict>, dostupno: 19.04.2022.
- [37] D. Ayachit: Exploring the Relationship Between Personality and Conflict Resolution Style of Future Managers, p. 12., *Journal of General Management Research*, Vol. 1, Issue 1, sij 2014, str. 65–76.
- [38] H. Alnajjar i E. Abou: Hashish, Exploring the relationship between leadership and conflict management styles among nursing students, *Nurs Manag (Harrow)*, Sij. 2022, doi: 10.7748/nm.2022.e2023.
- [39] <http://TuEngr.com>, dostupno: 19.04.2022.
- [40] X. Zhang: Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach, Ruj 2011, *Journal of Management Studies* 48(7) doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x
- [41] T. Saeed, S. Almas, M. Anis-ul-Haq i G. Niazi: Leadership styles: relationship with conflict management styles, *International Journal of Conflict Management*, vol. 25, no. 3, str. 214–225, Srp. 2014, doi: 10.1108/IJCMA-12-2012-0091.
- [42] T. Hendel, M. Fish i V. Galon: Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals, *Journal of Nursing Management*, vol. 13, no. 2, str. 137–146, 2005, doi: 10.1111/j.1365-2934.2004.00525.x.
- [43] <https://ohiostate.pressbooks.pub/pubhhmp6615/chapter/leadership-guide-to-conflict-and-conflict-management/>, dostupno: 19.08.2022.

- [44] E. Alaqeli, A. Altarhuni i N. Almabrook: Impact of Leadership Styles on Job Performance; from Nurse's Points of View at Benghazi Medical Centre, *Khalij-Libya Journal of Dental and Medical Research*, vol. 5, no. 2, Art. no. 2, Sep. 2021.
- [45] M. Rowe: Autocratic leaders belong in the forces not in nursing, *Scholarly Journal*, London Vol. 30, Iss. 32, Tra 6, 2016: 32. doi:10.7748/ns.30.32.32.s36
- [46] T. Hendel, M. Fish i V. Galon: Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals, *J Nurs Manag*, vol. 13, no. 2, str. 137–146, Mar. 2005, doi: 10.1111/j.1365-2934.2004.00525.x.
- [47] M. Hasanpour, Z. Izadian, M. Izadian i F. Gholami Motlagh: Relationship between nurses' conflict management styles and critical thinking skills in the clinical setting, *Iranian Journal of Nursing Research*, vol. 10, no. 4, str. 58–66, Jan. 2016.
- [48] M. E. Losa Iglesias i R. Becerro de Bengoa Vallejo: Conflict resolution styles in the nursing profession, *Contemp Nurse*, vol. 43, no. 1, str. 73–80, Pro. 2012, doi: 10.5172/conu.2012.43.1.73.
- [49] S. Sportsman i P. Hamilton: Conflict management styles in the health professions, *J Prof Nurs*, vol. 23, no. 3, str. 157–166, Jun. 2007, doi: 10.1016/j.profnurs.2007.01.010.
- [50] B. S. Whitworth: Is there a relationship between personality type and preferred conflict-handling styles? An exploratory study of registered nurses in southern Mississippi, *Journal of Nursing Management*, vol 16, stu 2008 str. 921-932 2008.

Popis slika

Tablica 3.1.2.1.: Sukobi s obzirom na njihove posljedice	11
Izvor: Autor R.A.	11
Tablica 3.1.2.2.: Sukobi s obzirom na sudionike u sukobu	12
Izvor: Autor R.A.	12
Tablica 3.1.2.3.: Sukobi s obzirom na predmet sukoba.....	13
Izvor: Autor R.A.	13
Tablica 3.1.4.1.: uzroci sukoba.....	15
Izvor: Autor R.A.	15
Slika 3.2.1.: prikaz stilova upravljanja sukobima s obzirom na asertivnost i kooperativnost.....	18
Izvor: https://www.yourarticlelibrary.com/business/conflict-management-characteristics-types-stages-causes-and-other-details/5431	18
Tablica 5.5.1.1.: Frekvencije i postotak sudionika istraživanja s obzirom na sociodemorafske varijable kategorijalnog oblika korištene u istraživanju (N=322)	32
Izvor: autor R.A.	32
Grafikon 5.5.1.1.: Anketirani sudionici prema spolu, godinama starosti, godinama radnog staža i stupnju obrazovanja (N=322)	33
Grafikon 5.5.1.2.: stilovi vođenja i načini upravljanja sukobima kroz obrazovanje	34
Izvor: autor R.A.	34
Tablica 5.5.2.1.: Frekvencije i postotak sudionika istraživanja s obzirom na četice djela upitnika koji se odnosi na stil vođenja.....	34
Izvor: autor R.A.	34
Grafikon 5.5.2.1.: stil vođenja	35
Izvor: autor R.A.	35
Grafikon 5.5.2.2.: prikaz vrste stilova vođenja s obzirom na godine radnog staža	36
Izvor: autor R.A.	36
Grafikon 5.5.3.1.:stilovi upravljanja sukobima	37
Izvor: autor R.A.	37
Legenda: N- broj sudionika, M- aritmetička sredina, SD- standardna devijacija, Min- najmanji rezultat, Max- najveći rezultat, KV- koeficijent varijacije	37
Tablica 5.5.3.1.: Prikaz deskriptivnih podataka ukupnih rezultata Thomas- Klimannovog upitnika o upravljanju sukobima	37
Izvor: autor R.A.	37

Grafikon 5.5.3.1.: ljudi koji rade manje od 5 godina po rezultatima izbora stila upravljanja sukobima.....	38
Izvor: autor R.A.	38
Tablica 5.5.4.1.: prikaz testiranja značajnosti najčešćeg stila upravljanja sukobima pomoću hi-kvadrat testa.....	38
Izvor: autor R.A.	39
Tablica 5.5.4.2.: prikaz testiranja značajnosti godina radnog staža i izbora stila vođenja	39
Izvor: autor R.A.	39
Tablica 5.5.4.3.: prikaz testiranja značajnosti godina radnog staža manji od 5 i odabira stila upravljanja sukobima.....	39
Izvor: autor R.A.	39

Prilozi

Stilovi upravljanja sukobima u sestrinstvu

Poštovani,

Ovaj upitnik je izrađen u svrhu izrade diplomskog rada na studiju sestrinstva Sveučilišta Sjever, diplomski studiji Menadžment u sestrinstvu, Varaždin, pod naslovom: . Upitnik se sastoji od tri dijela, prvi dio odnosi se na socio- demografske podatke, drugi dio odnosi se na stil vođenja unutar organizacije, a treći dio je Thomas- Kilmannov upitnik za određivanje stila upravljanja sukobima.

Upitnik je dobrovoljan i anonimn, a rezultati će se koristiti isključivo za izradu diplomskog rada. Molim Vas da izdvojite Vaše vrijeme za rješavanje upitnika te se unaprijed zahvaljujem. Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i anonimno, te u svakom trenutku možete odustati od ispunjavanja obrasca. Pritiskom na "Dalje" smatra se da ste dali svoj informirani pristanak za sudjelovanje. Za provedbu istraživanja dobiveno je odobrenje Etičkog povjerenstva Sveučilišta Sjever. Mentor diplomskog rada je izv. prof. dr.sc. Marijana Neuberger.

Rebecca Adlešić, studentica 2. godine diplomskog studija menadžment u sestrinstvu.

Socio- demografski podaci

Spol:

- Žensko
- Muško

Godine starosti:

- do 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 50 i više

Stupanj obrazovanja:

- prvostupnik/prvostupnica sestrinstva
- magistar/magistra sestrinstva
- doktor znanosti i više

Djelatnost u kojoj radite:

- Primarna zdravstvena djelatnost (ambulante obiteljske medicinske, zdravstvena njega u kući, patronaža, hitna medicinska djelatnost, javnozdravstvena djelatnost...)
- Interna djelatnost
- Kirurška djelatnost

- Ginekologija i porodništvo
- Psihijatrijska djelatnost
- Domovi za starije i nemoćne
- Ostalo

Radite na radnom mjestu:

- voditelj/voditeljica smjene
- glavna sestra/tehničar odjela
- glavna sestra/tehničar ustanove

Godine Vašeg radnog staža na trenutnom radnom mjestu:

- do 5
- 6- 10
- 11- 20
- 21- 30
- 30 i više

Tijekom svog obrazovanja jeste li učili i susreli se sa stilovima vođenja i načinima upravljanja sukobima?

- Da
- Ne
- Ne znam

Stilovi vođenja:

UPUTE: Ispred Vas se nalaze opisi demokratskog, autokratskog i laissez fair-ovog stila vođenja. Odaberite stil vođenja koji koristite na Vašem odjelu.

Opis stila vođenja

- Samostalno donosim odluke, zaposlenicima određujem zadatke i kontroliram njihov rad. Komunikacija između mene i osoblja je stalna, ali jednosmjerna. Fokus rada je na izvršenju željenog cilja, kontroli rada i procjenjivanju rezultata rada bez poticanja kreativnosti.
- Planiram aktivnosti zajedno sa zaposlenicima, zajednički donosimo odluke. Potičem kreativnost i inovativnost kod svojih zaposlenih.
- Zadajem zadatak zaposlenima, ali im dopuštam da sami pronađu načine izvršavanja i da samostalno donose odluke. Zaposlenici sami postavljaju vlastite ciljeve, a ja im pribavljam potrebna sredstva za ostvarenje istih. Motiviranost zaposlenih za rad je visoka.

Thomas- Kilmannov upitnik za određivanje stila upravljanja sukobima:

UPUTE: Zamislite situaciju u kojoj se Vaše želje razlikuju od želja suprotne strane. Kako uobičajeno postupate u takvoj situaciji? U nastavku se nalaze parovi izjava koje opisuju moguće ponašanje u takvim situacijama. Za svaki par izjava odaberite odgovor A ili odgovor B ovisno o tome koji odgovor bolje opisuje Vaše uobičajeno ponašanje. Ako se ne možete odlučiti ni za jedan odgovor zato što ni jedan nije

tipičan za Vaše ponašanje, odaberite onu tvrdnju koja opisuje ponašanje najbližnje Vašem ponašanju.
 Upitnik je preuzet iz knjige *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, autora: Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica, Nina Pološki Vokić.

1. tvrdnja	Često drugima dopuštam da donesu odluku.	A
	Umjesto da sa suprotnom stranom pregovaram o onome o čemu se ne slažemo, pokušavam naglasiti ono o čemu se slažemo.	B
2. tvrdnja	Trudim se pronaći kompromisno rješenje	A
	Pregovorima nastojim obuhvatiti sve vlastite zahtjeve i sve zahtjeve suprotne strane.	B
3. tvrdnja	Ne odstupam lako od svojih ciljeva.	A
	Brinem se za tuđe osjećaje i nastojim održati dobre međuljudske odnose.	B
4. tvrdnja	Nastojim pronaći kompromisno rješenje.	A
	Katkad žrtvujem vlastite želje radi ostvarenja tuđih želja.	B
5. tvrdnja	Pri odlučivanju uvijek tražim pomoć drugih.	A
	Nastojim napraviti sve kako bi se izbjegla nepotrebna napetost.	B
6. tvrdnja	Nastojim ne raditi sam/sama sebi neugodnosti	A
	Nastojim ostvariti planirano.	B
7. tvrdnja	Nastojim odgoditi donošenje odluke dok ne sagledam sve relevantne činitelje.	A
	Radim ustupke u zamjenu za ustupke druge strane.	B
8. tvrdnja	Obično čvrsto slijedim svoje ciljeve.	A
	Nastojim odmah istaknuti ono što me brine i o čemu treba pregovarati.	B
9. tvrdnja	Mislim da se nije potrebno uvijek zamarati razlikama u mišljenjima.	A
	Trudim se postići planirano	B
10. tvrdnja	Ne posustajem od ostvarenja vlastitih ciljeva	A
	Trudim se postići planirano	B
11. tvrdnja	Nastojim odmah saznati želje suprotne strane.	A
	Često brinem za osjećaje suprotne strane i nastojim održati dobre međuljudske odnose.	B
12. tvrdnja	Kadšto izbjegavam zauzeti stav koji potiče nesuglasice.	A
	Radim ustupke suprotnoj strani ako i ona meni čini ustupke.	B
13. tvrdnja	Često predlažem sredinu.	A
	Forsiram ostvarenje vlastitih zamisli.	B
14. tvrdnja	Iznosim svoje ideje i pitam suprotnu stranu za njezine.	A
	Suprotnu stranu nastojim uvjeriti u logiku i prednosti moje ideje.	B
15. tvrdnja	Katkad se trudim ne povrijediti tuđe osjećaje i održati dobre međuljudske odnose.	A
	Nastojim napraviti ono što je potrebno kako bih izbjegao/izbjegla napetost.	B
16. tvrdnja	Nastojim ne povrijediti tuđe osjećaje.	A
	Suprotnu stranu nastojim uvjeriti u prednosti mog mišljenja.	B
17. tvrdnja	Obično nastojim postići vlastite ciljeve.	A
	Nastojim učiniti sve što je u mojoj moći da izbjegnem nepotrebnu napetost.	B
18. tvrdnja	Kada shvatim da će suprotna strana biti sretna ako postigne svoj cilj, omogućujem joj da to postigne.	A
	Radim ustupke suprotnoj strani ako ih i ona čini meni.	B
19. tvrdnja	Nastojim odmah iznijeti sve zahtjeve i probleme.	A
	Nastojim odgoditi donošenje odluke dok ne prođe neko vrijeme i dok dobro ne razmislim o njoj.	B
20. tvrdnja	Od početka nastojim uskladiti razlike u mišljenju.	A
	Nastojim postići pravedni omjer dobitaka i gubitaka za obje strane.	B
21. tvrdnja	Pri pregovaranju nastojim uzeti u obzir i želje suprotne strane.	A
	Prednost dajem otvorenom razgovoru o problemima.	B
22. tvrdnja	Nastojim pronaći rješenje koje će zadovoljiti i mene i suprotnu stranu.	A
	Ističem svoje želje.	B
23. tvrdnja	Vrlo često nastojim zadovoljiti želje obje strane.	A

	Katkad odgovornost za rješavanje problema prepuštam drugima.	B
24. tvrdnja	Ako primijetim da je određeno rješenje drugoj strani vrlo važno, nastojim udovoljiti njezinim željama.	A
	Nastojim postići kompromis.	B
25. tvrdnja	Nastojim objasniti logiku i koristi koje proizlaze iz mog načina razmišljanja.	A
	Pri pregovaranju nastojim uzeti u obzir i želje suprotne strane.	B
26. tvrdnja	Predlažem sredinu.	A
	Gotovo uvijek nastojim udovoljiti željama sviju.	B
27. tvrdnja	Katkad izbjegavam zastupati mišljenja koja izazivaju napetost.	A
	Popuštam ako to suprotnu stranu čini sretnom.	B
28. tvrdnja	Najčešće ne odstupam od ostvarenja vlastitih ciljeva.	A
	Često pri pronalaženju rješenja tražim pomoć od drugih.	B
29. tvrdnja	Predlažem kompromisno rješenje.	A
	Osjećam da se ne isplati uvijek zamarati razlikama u mišljenjima.	B
30. tvrdnja	Nastojim ne povrijediti tuđe osjećaje.	A
	Sa suprotnom stranom uvijek otvoreno razgovaram o problemu kako bismo ga zajednički riješili.	B



IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, REBECCA ADLEŠIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom STILCI U PROMJENAMA SUČELJA U SOCIJALNA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Rebecca Adlešić
(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, REBECCA ADLEŠIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom STILCI U PROMJENAMA SUČELJA U SOCIJALNA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Rebecca Adlešić