Upravljanje konfliktima u menadžmentu

Dumančić, Domagoj

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Sibenik / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:671878

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

Repository / Repozitorij:

VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU

ODJEL MENADŽMENT

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

Domagoj Dumančić

UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U MENADŽMENTU

Završni rad

Šibenik, 2021.

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU

ODJEL MENADŽMENT

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U MENADŽMENTU

Završni rad

Kolegij: Menadžment konflikata

Mentorica: mr. Gina Lugović, v. predavač

Ime i prezime: Domagoj Dumančić, bacc.oec.

Matični broj studenta: 1219054719

Šibenik, rujan 2021.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Domagoj Dumančić, student Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG 1219054719 izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na specijalističkom diplomskom stručnom studiju menadžment pod naslovom: Upravljanje konfliktima u menadžmentu isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku, _____

Student

_____

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Veleučilište u Šibeniku Završni rad

Odjel menadžmenta

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U MENADŽMENTU

DOMAGOJ DUMANČIĆ

Polača 358B, ddumanci@vus.hr

Sažetak

Pojam konflikt često važi kao nešto loše, neprirodno i nepoželjno što trebamo izbjegavati, ali to nije uvijek slučaj. Konflikt može biti negativan, ali isto tako može biti i pozitivan za organizaciju ukoliko se istim zna upravljati. Konflikt možemo definirati kao situaciju u kojoj se dvije ili više osoba ili timova, ne slažu oko međusobnih mišljenja, stavova, ideja ili tema. U svakoj organizaciji menadžeri su glavni i odgovorni za upravljanje konfliktima koji nastaju između zaposlenika, a na raspolaganju su im različite metode, tehnike i strategije koje mogu koristiti kako bi kvalitetno upravljali konfliktom i eliminirali ga. Glavni uzrok svakog konflikta je percepcija zaposlenika i menadžera, dok je komunikacija uvijek bila jedino i pravo rješenje. Menadžeri moraju znati aktivno slušati podređene i shvatiti koje su to njihove želje i potrebe jer na taj način uvelike smanjuju mogućnost za nastankom konflikta u organizaciji. Vođenje je ključni element u upravljanju konfliktima jer na taj način motiviramo zaposlenike, a vjerojatnost nastanka konflikta svodimo na minimum. Cilj rada je prikazati kako konflikt nastaje unutar organizacija te kako menadžeri mogu kvalitetno upravljati konfliktima pomoću raspoloživih tehnika, metoda i strategija u svrhu ostvarivanja pozitivnih posljedica na organizaciju i zaposlenike.

(46 stranica / 4 slike / 1 tablica / 15 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: menadžment, komunikacija, konflikt, upravljanje konfliktom

Mentorica: mr. Gina Lugović, v. predavač

Rad je prihvaćen za obranu dana:

BASIC DOCUMENTATION CARD

Polytechnic of Šibenik Graduation Thesis

Department of Management

Professional Graduate Studies of Management

CONFLICT MANAGING IN MENAGEMENT

DOMAGOJ DUMANČIĆ

POLAČA 358B, ddumanci@vus.hr

Abstract

Term conflict is often valid as something bad, unnatural, and undesirable but that is not always the case. Conflict can be negative, but also can be positive for the organization if we can do the right management of conflict. Conflict can be described as a situation in which two or more persons, or teams, can't agree between their mutual opinions, attitudes, ideas, or topics. In every organization, managers are chief and responsible for conflict management between employees and they have different methods, techniques, and strategies available which they can use so they can do good conflict management. The main reason for conflicts is a perception of both managers and employees whilst communication has always been only solution for it. Managers must know how to listen actively to the wishes and needs of their employees and in that way, they will reduce the risk of conflict happening in the organization. Leadership is one of key elements in conflict management because in that way we motivate employees, and risk of conflict happening is very low. The main goal of this thesis is to show how conflict happens in organizations, and how can managers do good conflict management using certain techniques, methods, and strategies to reach positive consequences for the organization and employees.

(46 pages / 4 figures / 1 table / 15 references / original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: Management, communication, conflict, conflict management.

Supervisor: MA Gina Lugović, senior lecturer

Paper accepted:

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
2. MENADŽMENT 3
2.1. Funkcije menadžmenta 5
2.2. Menadžment i vođenje 6
2.2.1. Komponente vođenja 8
2.3. Organizacijska struktura 9
3. KOMUNIKACIJA 11
3.1. Interpersonalno komuniciranje 13
3.1.1 Verbalna i neverbalna komunikacija 14
3.2. Prepreke u komunikaciji 17
4. POJAM KONFLIKTA 21
4.1. Uzroci konflikta 22
4.2. Vrste konflikta 24
4.3 Faze konflikta 26
4.4. Posljedice konflikta 27
5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA 29
5.1. Problem odabira najbolje strategije 32
5.2 Uloga menadžera u rješavanju konflikata 33
5.3. Uloga medijatora u rješavanju konflikata 35
5.4. Suradnja kao strategija rješavanja konflikata 37
5.5. Pozitivne posljedice konflikta 38
5.6. Pregovaranje 40
6. ZAKLJUČAK 44

1. UVOD

Konflikt možemo definirati kao neslaganje dviju ili više osoba oko određene teme, ideje i misli. U konfliktnim situacijama najvažnije je što prije pronaći adekvatno rješenje ili kompromis koji zadovoljavaju obje strane zahvaćane nastalim konfliktom kako bi se moglo nastaviti normalno funkcionirati. Konflikt nastaje u raznim područjima kao što su poslovna okruženja i društvo te je to sasvim normalna pojava koja također može ukazivati na zrelost zaposlenika i timova. Nepostojanje konflikta, odnosno slaganje sa svačijim mišljenjima i idejama nije zdravo te ukazuje na manjak samopouzdanja, inovativnosti i kreativnosti. Za osobe koje se nalaze u konfliktu jako je bitno da isti i prepoznaju jer je to također jedan od načina rješavanja konflikta. Danas su na raspolaganju različite tehnike i metode rješavanja konflikta koje mogu biti od velike pomoći zaposlenicima i menadžerima. Najznačajnija podjela pristupa prema konfliktu prema Lugović (2020/2021) je: Tradicionalni pristup definira konflikt kao nešto nepoželjno, štetno, nepristojno i neprihvatljivo te se zagovara izbjegavanje i potiskivanje konflikata, dok suvremeni stav smatra da je konflikt neizbježan, dio je svake promjene te da je zapravo šansa, a ne opasnost jer može donijeti pozitivne posljedice na organizaciju. Konflikti pomažu zaposlenicima u boljem razumijevanju drugih, što može dovesti do boljih međuljudskih odnosa.

Uzroci konflikta mogu biti:

- „raniji odnosi sa sudionikom konflikta
- ponašanje sudionika za vrijeme rješavanja konflikta
- promatrači konflikta
- okruženje u kojem se konflikt događa
- predviđanja posljedica rješenja konflikta
- individualna strategija rješavanja konflikta“ (Lugović, 2020/2021).

Uloga menadžmenta i menadžera, kao ključnih osoba svakog odjela u organizaciji, od velike je važnosti u rješavanju konflikata jer oni svojim vještinama i sposobnostima u radu s ljudskim potencijalima brzo i efikasno otklanjaju konflikte. Rješavanje konflikata mora pratiti postojeće faze konflikata od početka do kraja, odnosno, prvo se mora otkriti što je uzrok, zašto je do konflikta došlo i tek se tada pristupa uklanjaju. Menadžeri moraju znati kako motivirati zaposlenike na što efikasnije obavljanje radnih zadataka i tako smanjuju vjerojatnost nastanka konflikta među zaposlenicima jer svatko zna što se očekuje od njega. Različite tehnike, metode i strategije se moraju koristiti za točno određenu vrstu konflikta i ne

smiju se koristiti za rješavanje konflikata koji nisu prikladni za određenu tehniku, metodu ili strategiju.

U prvom dijelu podrobnije je objašnjeno što je to menadžment, koje su to funkcije menadžmenta te pojam organizacijske strukture i kako ista utječe na poslovanje organizacije. Drugi dio se odnosi na komunikaciju i njenu podjelu, utjecaj na rješavanje konflikta te koje su to prepreke u komunikaciji, dok je u trećem dijelu objašnjeno što je to konflikt, koje su vrste i uzroci te metode i tehnike rješavanja konflikata.

Cilj rada je prikazati na koje sve načine možemo utjecati na rješavanje konflikta koristeći različite tehnike, metode i strategije. Isto tako, nastoji se objasniti kako konflikt možemo učiniti pozitivnim za organizaciju kako se ne bi ponavljao u budućnosti i kako ne bi ugrozio ciljeve i poslovanje organizacije. Ključne osobe u rješavanju konflikata su menadžeri, a jedini pravi način uklanjanja konflikata je komunikacija.

2. MENADŽMENT

Menadžment je jedna od najvažnijih, ako ne i najvažnija funkcija u organizaciji koja je zadužena za upravljanje cjelokupnim poslovanjem organizacije. Vrh menadžmenta čine menadžeri, a to su zaposlenici koje se nalazu pri samom vrhu svake organizacije i moraju biti osobe adekvatnog znanja iz različitih područja i povjerenja za obavljanje tako zahtjevnog posla kao što je upravljanje organizacijom i ljudskim potencijalima. Od velike je važnosti da znaju upravljati ljudskim resursima kako bi zaposlenike mogli motivirati na što bolje i kvalitetnije obavljanje radnih zadataka koji stoje pred njima kao i ostale elemente poput planiranja[1], organiziranja[2], kontroliranja[3] i kadroviranja[4]. Uspješan menadžer je menadžer koji zna kako raditi sa zaposlenicima, upravljati ljudskim potencijalima, koji je komunikativan i koji dobro poznaje financije kako bi mogao smanjiti troškove i povećati dobit organizacije.

Menadžment obilježavaju razne karakteristike, a najvažnije su:

- „rad s drugima i pomoću drugih
- ciljevi poduzeća
- efikasnost *versus* efektivnosti
- ograničeni resursi
- promjenjiva okolina“ (Buble, 2011, str. 5).

Rad s drugima i pomoću drugih se odnosi na suradnju između zaposlenika u organizaciji. Upravo sa suradnjom i komunikacijom zaposlenici svoje radne zadatke obavljaju efikasno i efektivno što pridonosi ostvarenju ciljeva koje je organizacija postavila. Menadžer mora znati odabrati prave zaposlenike za obavljanje radnih zadataka i uspostaviti hijerarhiju među odjelima kako poslovanje organizacije ne bi patilo.

Ciljevi organizacije podrazumijeva da svaka organizacija želi ostvariti ciljeve koji su postavljeni tako da imaju što manje troškova, a što veću zaradu. Ciljevi moraju biti realni, ostvarivi i dugoročno održivi, a menadžer mora kvalitetno upravljati troškovima kako bi profit bio što veći, a ostvarenje ciljeva što jednostavnije.

---

[1] Planiranje se definira kao funkciju menadžmenta koja je zadužena za postavljanje ciljeva i strategije u organizaciji. Prema Bubli (2011).

[2] Organiziranje se odnosi na postavljanje hijerarhije u organizacije te određuje kako odjeli funkcioniraju. Prema Bubli (2011).

[3] Kontroliranje predstavlja vrednovanje ostvarenih ciljeva i ispitivanje mogućnosti jesu li se ostvareni ciljevi mogli ostvariti brže i jeftinije. Prema Bubli (2011).

[4] Kadroviranje predstavlja funkciju koja dodjeljuje uloge zaposlenicima u obavljanju radnih zadataka kako bi se ostvarili ciljevi. Prema Bubli (2011).

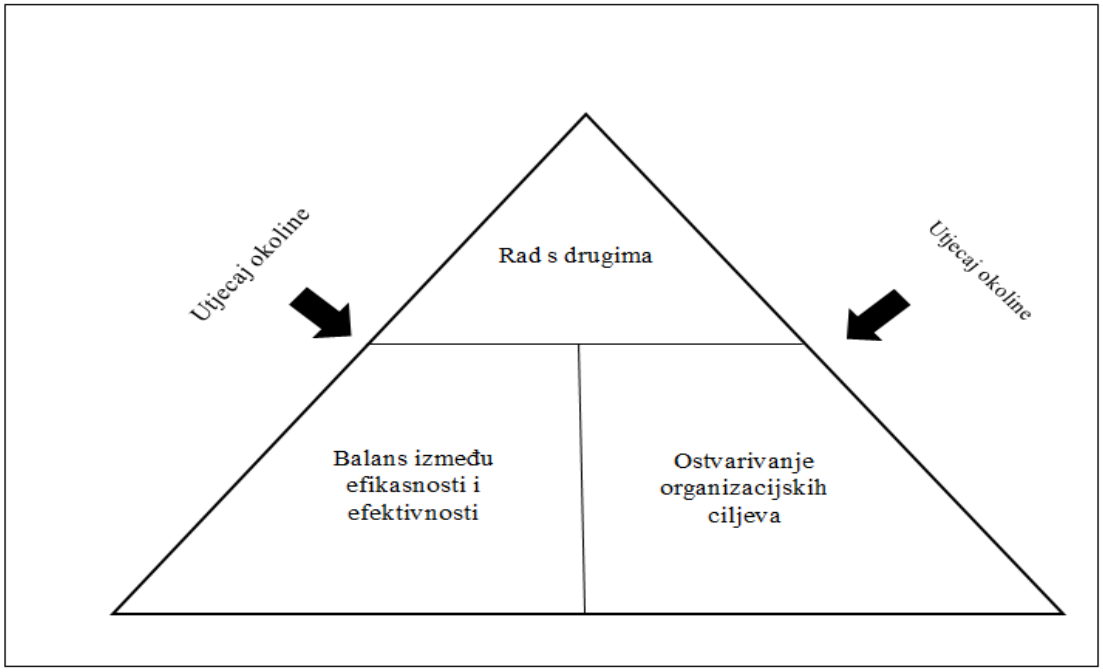
Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti gdje se efikasnost definira kao sposobnost ostvarivanja ciljeva koje je organizacija postavila, dok efektivnost govori da radne zadatke obavljamo na pravi način, a za oba segmenta je odgovoran odjel menadžmenta.

Racionalno korištenje ograničenih resursa gdje je jako bitno znati kako iskoristiti resurse koji su nam na raspolaganju kako bez istih ne bi ostali što bi utjecalo na proizvodnju i prodaju, a kasnije i na samu dobit organizacije.

Promjenjiva okolina je u današnje vrijeme svakodnevna. Organizacija mora pomno pratiti što se događa u njenoj okolini i što je prije moguće prilagođavati se na promjene kako bi ostali u trendu.

U situacijama kada organizacija ne prati svakodnevne promjene, poslovanje pati, a konkurencija koja iskorištava promjene se nalazi u prednosti u odnosu na nas.

Sve navedene karakteristike od ključne su važnosti za organizaciju te se moraju svakodnevno kontrolirati kako bi poslovanje organizacije bilo kvalitetnije i kako bi se isto moglo u budućnosti proširiti i ostvarivati veći profit. Kvalitetnije poslovanje organizacije povećava plaće zaposlenicima, dodatno ih motivira na bolje obavljanje radnih zadataka te razvija inovativnost i kreativnost što rezultira novim idejama koje imaju pozitivan utjecaj na poslovanje.



Slika 1. Ključni aspekti procesa u menadžmentu

Izvor: autor prema Bubli (2011).

Iz svega navedenog, može se zaključiti da su sve objašnjene karakteristike od ključne važnosti za menadžment i organizaciju, ali kao najvažnije možemo istaknuti rad s drugima i pomoću drugih jer su zaposlenici zapravo glavni segment svake organizacije. Bez zaposlenika koji svoje radne zadatke obavljaju efikasno i efektivno organizacija ne može ostvarivati svoje ciljeve koji im naposljetku donose profit. Menadžeri bi trebali znati prepoznati i nagraditi kvalitetno obavljen rad svojih zaposlenika jer ih tako motiviraju na bolje obavljanje radnih zadataka u budućnosti što rezultira boljim poslovanjem i širenjem organizacije.

2.1. Funkcije menadžmenta

Kako se menadžment smatra jednim procesom, aktivnosti koje se događaju u tom procesu možemo nazvati funkcijama menadžmenta. Planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje smatraju se najvažnijim funkcijama u menadžmentu i za njihovo upravljanje potrebna je osoba s adekvatnim znanjem i vještinama kako bi na kvalitetan način mogla upravljati navedenim funkcijama.

Planiranje predstavlja jednu od glavnih funkcija svake organizacije koja se sastoji od postavljanja ciljeva koje organizacija želi postići pa sve do određivanja strategije koja se koristi u svrhu ostvarivanja ciljeva. Menadžer je taj koji određuje sve navedeno i način na koji se to planira ostvariti kroz poslovanje i radne zadatke.

Organiziranje se odnosi na postavljanje hijerarhije u organizacije koja predstavlja temelj i određuje kako funkcioniraju odjeli te kako se koriste resursi koji su im na raspolaganju.

Kadroviranje predstavlja funkciju u menadžmentu koja raspodjeljuje zadatke zaposlenicima i govori im kako iste obavljati da bi što jednostavnije ostvarili ciljeve organizacije. Kod kadroviranja hijerarhija mora biti kvalitetno napravljena kako bi se uloge i zadaci mogli pravilno raspodijeliti zaposlenicima.

Vođenje je funkcija menadžmenta kod koje je od izuzetne važnosti da menadžer zna kako upravljati ljudskim potencijalima i kako zaposlenike motivirati na što bolje obavljanje radnih zadataka što u budućnosti rezultira ostvarenjem ciljeva organizacije.

Kontroliranje se odnosi na vrednovanje ostvarenih ciljeva i je li postojala mogućnost da se ti isti ciljevi možda ostvare na jeftiniji ili brži način. Ciljevi koji se ostvaruju moraju imati svoj plan koji zaposlenici trebaju pratiti cijelo vrijeme.

Sve funkcije moraju biti usklađene i pratiti ciljeve koje je organizacija postavila kako bi pomogle ostvarenju dobiti i smanjenju troškova što je glavni cilj svake organizacije. Svaka od

navedenih funkcija je jako bitna za organizaciju, ali kao najvažniju možemo izdvojiti vođenje. Upravljanje ljudskim potencijalima je najteži posao zato što zaposlenike moramo znati motivirati na efikasnije i efektivnije obavljanje radnih zadataka jer takav pristup donosi profit svakoj organizaciji. Zadovoljan zaposlenik je inovativniji i kreativniji i kao takav stalno predlaže nove ideje od kojih organizacija može imati velike koristi ako ih zna iskoristiti i primijeniti.

2.2. Menadžment i vođenje

Iako se menadžment i vođenje u novije vrijeme spominju kao slični izrazi, postoje velike razlike među njima. Definicija menadžmenta objašnjena je u tekstu iznad, a što se tiče vođenja, njega možemo objasniti kao jednu od funkcija menadžmenta čiji je cilj osigurati normalno radno okruženje i motivirati zaposlenike da što bolje obavljaju svoj posao kako bi to na kraju moglo utjecati na cjelokupno poslovanje organizacije. Vođenje je vrlo važno u poslovnom okruženju, jer kao što smo već rekli, ono motivira zaposlene na bolje i kvalitetnije obavljanje radnih zadataka. Vođenje je definitivno jedna od najtežih funkcija u menadžmentu, jer kao što svi znamo, najteže je raditi sa zaposlenicima i iste potaknuti na kvalitetan rad, pogotovo ako postoje određene nesuglasice između pojedinaca ili grupa u organizaciji. Zaposleni koji obavljaju radne zadatke moraju imati sve potrebne kvalitete i sposobnosti za obavljanje takvog posla. Ukoliko ona to nema poslovanje organizacije stagnira, a radni zadaci i poslovi neće biti obavljeni na ispravan i kvalitetan način što je poduzeću u interesu.

Tablica 1. Razlika između pojmova menadžmenta i vođenja

	Menadžment	**Vođenje**
Ključne aktivnosti	Planiranje, kontroliranje Zapošljavanje i postavljanje hijerarhije između odjela	Vizija Upravljanje raspoloživim resursima Motiviranje zaposlenika
Fokus	Profit, prihodi, troškovi Proizvodnja i prodaja	Budućnost Motivacija
Značajke	Iskustvo Ponašanje u skladu s uvjerenjima Aktivna komunikacija	Promjenjivost Aktivno slušanje
Rezultat	Upravljanje kompleksnošću Efikasnost	Upravljanje promjenama Efektivnost

Izvor: autor prema Pfeifer (2012).

Osnovna razlika između menadžmenta i vođenja, što je vidljivo iz Tablice 1, je da je menadžment primarno fokusiran na planiranje, kontroliranje i kadroviranje odjela te na ostvarivanje ciljeva organizacije kao i na povećanje prihoda te smanjenje troškova, dok je vođenje usmjereno primarno na motiviranje zaposlenika u organizaciji kako bi oni mogli svoje radne zadatke obavljati što efektivnije. Glavni ciljevi svakog odjela, pa tako i menadžmenta, je uspostavljanje kvalitetne hijerarhije rada i kontrola obavljenih radnih zadataka jer na taj način svaki zaposlenik točno zna što se od njega traži i na koji način treba obavljati radne zadatke. Pravilno uspostavljena hijerarhija rada povećava efikasnost, efektivnost i produktivnost zaposlenika te rezultira ostvarivanjem dobiti organizacije u budućnost te omogućuje rast i razvoj poslovanja. Kao najvažnije elemente možemo izdvojiti planiranje, postavljanje hijerarhije i viziju. Planiranje mora biti pomno napravljeno gdje se od samog početka poslovanja zna što se želi postići. Hijerarhija rada se odnosi na podjelu radnih zadataka pojedinačno ili u timovima. Pojedinačni zadatci se u budućnosti mogu spojiti u kolektivni zadatak za čije je izvršenje potrebno ponovno uspostaviti hijerarhiju rada za obavljanje takvog posla. Vizija definira ciljeve organizacije i što organizacija želi postići u svom poslovanju.

2.2.1. Komponente vođenja

Vođenje je zapravo jako kompleksna funkcija koju može obavljati samo osoba koja posjeduje određene vještine, kvalitete i sposobnosti (što ne znači da se to ne može naučiti!).
Četiri osnovne komponente vođenja su:

- „vodstvo
- motiviranje
- interpersonalni procesi
- komuniciranje“ (Buble, 2011, str. 12).

Vodstvo se može definirati kao osobina menadžera pomoću koje motivira zaposlenike na obavljanje radnih zadataka što efikasnije, efektivnije i produktivnije, pa se može zaključiti da menadžer mora biti vođa kojega ostali zaposlenici u organizaciji slijede i imaju povjerenje u njega.
Motivacija je ključni aspekt u menadžmentu i najvažnija osobina koju menadžer mora posjedovati. Menadžer koji zna kako motivirati zaposlenike je uspješan menadžer jer tako pridonosi ostvarenju ciljeva i profita svake organizacije. Uspješan menadžer motivira zaposlenike na razne načine kao što su nagrađivanje, komunikacija i ostali načini koji su mu na raspolaganju.
Interpersonalni procesi su odnosi među zaposlenicima u organizaciji koji moraju biti usklađeni kako bi suradnja bila moguća. Suradnja i komunikacija bi trebali biti ključni aspekt između svih zaposlenika kako ne bi dolazilo do pojave konflikta koji može ostaviti negativne posljedice na poslovanje cjelokupne organizacije.
Komunikacija se definira kao razmjena informacija između dviju ili više strana. Kvalitetna komunikacija omogućava bolje razumijevanje potreba i strategije organizacije i ključna je u svakom od navedenih aspekata menadžmenta jer pomoću iste izbjegavamo konflikte i neželjene situacije koje organizaciju i odjele mogu dovesti u neugodne položaje.

Vođenje predstavlja funkciju za koju je nužno imati potrebna znanja i vještina, pogotovo iz područja upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžeri moraju znati voditi zaposlenike kako bi mogli efikasno i efektivno obavljati radne zadatke i ostvarivati ciljeve organizacije. Ključno je, za menadžere, znati objasniti zaposlenicima što točno želi od njih i na koji način želi da obavljaju radne zadatke. Komunikacija i motivacija su u ovom procesu ključni jer ništa ne smije ostati nerazjašnjeno, a zaposlenici moraju biti motivirani i shvatiti što im menadžeri želi poručiti kako u budućnosti ne bi došlo do međusobnog neslaganja i konflikta.

2.3. Organizacijska struktura

Prema proučenim mnogobrojnim definicijama organizacijske strukture možemo zaključiti da organizacijska struktura predstavlja bit organizacije i točno određuje sastav iste. Isto tako, definira odjele koji se nalaze u sastavu organizacije i raspodjeljuje uloge koje pojedini odjeli trebaju obavljati kako bi pridonijeli ostvarenju ciljeva. Izuzetno je važno da organizacijska struktura bude dobro napravljena i da se točno zna što se i kako mora raditi. Kvalitetna organizacijska struktura utječe na odnose unutar organizacije te ostavlja pozitivne posljedice na organizaciju, ali i na zaposlenike, što je jako bitno, jer ako su zaposlenici zadovoljni s uvjetima rada i plaćama, poslovanje je bolje.

Postoji puno podjela organizacijskih struktura, ali dominirajuća u organizacijama je **Mintzbergova** podjela (1979, prema Mrak, 2015, str. 21):

- „organizacijska struktura malog poduzeća, odnosno jednostavna ili poduzetnička struktura
- birokratska ili strojna struktura, koja odgovara tradicionalnom pojmu funkcijske strukture
- diverzificirana struktura, koja u tradicionalnom shvaćanju odgovara pojmu divizijske strukture
- profesionalna struktura, koje se u tradicionalnim tipologijama ne analizira
- inovativna struktura, koja je prema tradicionalnom nazivlju najbliža timskoj ili projektnoj strukturi“.

Ponekad u organizacijama postoji potreba za prelaskom s jedne organizacijske strukture na drugu što je sasvim normalno jer se organizacije, kao i sve drugo, konstantno mijenjanju i poboljšavaju. Mala poduzeća na početku primjenjuju organizacijsku strukturu malog poduzeća, ali se isto tako poslovanje proširuje pa organizacija prelazi na višu razinu organizacijske strukture. Oblikovanje organizacijske strukture kompleksan je zadatak te zahtijeva dugoročno planiranje, strukturiranje ukupnih zadataka i ciljeva organizacije. Zadatci se moraju raspodijeliti pojedinačno svakom zaposleniku kako bi znali što se od njih očekuje, a sve se radi u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije.

Tri su osnovna zadatka oblikovanja organizacijske strukture:

- „raščlanjivanje ukupnog zadatka
- oblikovanje organizacijskih jedinica
- uspostavljanje mehanizama koordinacije“ (Buble, 2009, str. 239).

Raščlanjivanje ukupnog zadatka temelj je uspješno postavljene organizacijske strukture. Zadatke je potrebno prvo postaviti pa tek nakon toga odrediti tko je od zaposlenika zadužen za što. Kvalitetno napravljena podjela radnih zadataka uvelike smanjuje mogućnost nastanka konflikta jer se rad zaposlenika neće međusobno prepletati i svatko može svoj posao obavljati u miru i bez prepreka.

Oblikovanje organizacijskih jedinica prvenstveno se odnosi na određivanje i oblikovanje zadataka koji se kasnije spajaju u šire zadatke. Oblikovanje se radi jer raščlanjivanje donosi puno pojedinačnih zadataka koje s vremenom trebamo grupirati kako bi se isti uspješno ostvarili. U toj situaciji jako je bitno ponovno odrediti tko je za što zadužen i kako to obavljati.

Uspostavljanje mehanizama koordinacije odnosi se na koordinaciju zaposlenika kod obavljanja različitih radnih zadataka. Prema Bubli (2009, str. 269) neizvjesnost zadatka uvelike utječe na njegovo izvođenje jer što je zadatak neizvjesniji, to je za njegovo izvođenje i izvršenje potrebna veća količina informacija među zaposlenicima, a koja je ovisna o ciljevima, različitosti i karakteristikama ciljeva.

Kvalitetno napravljena organizacijska struktura ključna je u uspješnom poslovanju svake organizacije jer se točno zna što koji odjel i zaposlenik treba raditi. Organizacijska struktura, ako je kvalitetno napravljena, donosi pozitivne posljedice za organizaciju jer su zaposlenici zadovoljni, nema konflikata i poslovanje se konstantno unapređuje. Odabir organizacijske strukture na samom početku poslovanja jako je bitan jer ne smijemo primijeniti strukturu namijenjenu velikim organizacijama jer u suprotnom dolazi do konflikata među zaposlenicima zbog slabe preraspodjele radnih zadataka. Isto tako, postavljene zadatke moramo dodijeliti zaposlenicima čija su znanja i vještina prikladne za obavljanje takvih poslova kao i resurse koji su im potrebni. Rad u timovima je također poželjan zbog stvaranja novih ideja i misli koja mogu pozitivno utjecati na organizaciju. Postojanje inovativnosti kod zaposlenika pridonosi boljem poslovanju u organizaciji i lakšem ostvarenju organizacijskih ciljeva te pomaže u borbi s konkurencijom jer konstantno pratimo trendove, odnosno želje i potrebe na tržištu.

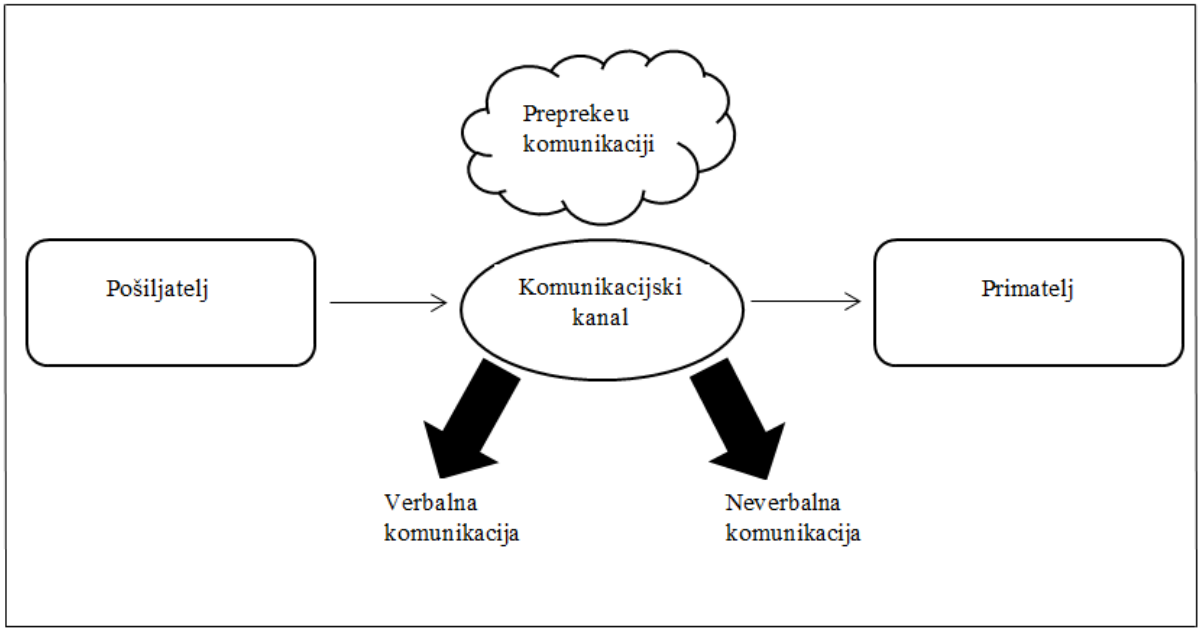
3. KOMUNIKACIJA

Komunikacija se definira kao razmjena informacija između dviju ili više strana i omogućava bolje razumijevanja potreba i strategija organizacije i ključna je u svakom aspektu menadžmenta jer pomoću iste izbjegavamo konflikte i neželjene situacije koje organizaciju i odjele mogu dovesti u neugodne položaje. Komunikacija nam pomaže da bolje razumijemo jedni druge i da lakše prenosimo naše misli, ideje, stavove i kreacije bez prepreka i nejasnoća. Većinu osoba možemo procijeniti upravo putem komunikacije. Obrazovanu osobu možemo primijetiti kroz način njihove komunikacije ako se koriste stručnim terminima, ako su elokventni i pažljivo slušaju. Prema Bubli (2011, str. 201) "komunikacije se obično opisuje prema tri glavne dimenzije: sadržaju, formi i cilju. Sadržaj i forma komunikacije zajedno kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti sam čovjek, druga osoba ili drugi entitet poput tvrtke ili grupe".

U proteklih sto godina komunikacija je poprimila drugačije oblike kojima je još više pojednostavljena. Izumi poput radio aparata, televizijskih prijamnika, interneta i medija uvelike su olakšali, ali i dodatno zakomplicirali razmjenu informacija. Navedeni izumi su često izvor lažnih informacija kojima svi mi ponekad vjerujemo i zajedno s njima širimo dezinformacije i bunimo jedni druge. U procesu komunikacije vrlo je važno biti sažet i kratak bez nepotrebnog zamaranja druge strane. Odugovlačenjem i korištenjem nebitnih informacija zamaramo drugu stranu te komunikaciju činimo neefikasnom. Kvalitetnom komunikacijom možemo motivirati zaposlene na što bolje obavljanje radnih zadataka te možemo potaknuti njihovu kreativnost i inovativnost. Komunikacija predstavlja jednu od najvažnijih, ako ne i najvažniju funkciju u menadžmentu jer menadžer na taj način sebe pravi vođom kojega zaposlenici slijede, poštuju i slušaju njegove odluke. Isto tako, zaposlenici se uvijek mogu obratiti menadžeru ako postoji nekakav problem koji žele riješiti, a za čije rješenje trebaju pomoć nadređenog. Kao što je već navedeno, komunikacija menadžera čini vođom među zaposlenicima, dok menadžer koji nema kvalitetnu komunikaciju s podređenima se smatra neefikasnim vođom. Menadžer mora znati prenijeti zaposlenicima jasno i precizno što točno želi od njih i kako želi da obavljaju radne zadatke koji stoje pred njima.

Komunikacija počinje kada jedna strana na umu ima nekakvu ideju, stav i misao i to želi prenijeti drugoj strani. Pošiljatelj predstavlja prvu stranu, odnosno on kreira i šalje poruku do primatelja. Pošiljatelj poruku šalje preko komunikacijskih kanala, točnije, verbalnom ili neverbalnom komunikacijom. Poruka se može poslati preko raznih komunikacijskih kanala

kao što su radio aparati, televizijski prijamnici, online chat i drugo. Primatelj prima tu poruku te je dekodira, čita i šalje povratnu informaciju ukoliko je potrebna. Navedeno možemo zorno prikazati na slici broj 2.



Slika 2. Komunikacijski proces

Izvor: autor

Različiti su principi kojih se pošiljatelj i primatelj trebaju pridržavati tijekom komunikacije:

- „relevantnost
- simplificiranost
- organiziranost
- repetitivnost
- fokusiranost“ (Buble, 2011, str. 206).

Relevantnost se odnosi na odabir samo potrebnih riječi koje pomažu primatelju da uspješno kodira našu poruku.

Simplificiranost nam sugerira da ne koristimo nepotrebne izraze, previše riječi koje samo otežavaju proces kodiranja poruke.

Organiziranost se odnosi na preglednost poruke. Poruka mora biti kvalitetno organizirana, a tekst ne smije biti nabacan i nerazumljiv.

Repetitivnost se odnosi na to da rečenice ili riječi koje su bitne, odnosno ključne u poruci ponovimo kako bismo naglasili njihovu važnost.

Fokusiranost govori da moramo usmjeriti tekst i sadržaj poruke na bitne detalje.

Razmjena informacija nikad nije bila jednostavnija no danas te je kao takva podležna iskrivljavanju upravo zbog različitih prepreka u komunikaciji ili neaktivnog slušanja druge strane. Prepreke u komunikaciji mogu biti različite, poput šumova, razlika u jeziku i percepciji i slično. Neaktivno slušanje također predstavlja veliki problem u razmjeni informacija jer u međusobnoj komunikaciji moramo biti fokusirani na poantu poruke kako bi shvatili poantu i uzvratili povratnom informacijom ukoliko je potrebno. Poruke koje šaljemo trebaju biti sažete, jednostavne i lako shvatljive jer u suprotnom gubimo pažnju i zainteresiranost druge strane.

3.1. Interpersonalno komuniciranje

Interpersonalno komuniciranje predstavlja komunikaciju između dvije osobe, a to može biti uživo (licem u lice) ili putem drugih medija poput interneta, točnije online chatova ili telefonski te predstavlja najčešći oblik komunikacije koje ljudi koriste. Menadžeri najčešće koriste ovakav oblik komunikacije jer mogu direktno komunicirati sa zaposlenicima i detaljno im objasniti što očekuju od njih. Prema Bubli (2011, str. 207) "interpersonalni stil komuniciranja podrazumijeva način na koji se menadžer/vođa odnosi prema drugima u procesu komuniciranja. U tom je procesu veoma važno koliko je informacija koja se prenosi odgovarajućim kanalima poznata onome tko je šalje, a koliko onome koji je prima".
Informacije se mogu podijeliti u četiri područja:

- „arena
- slijepa pjega
- fasada
- nepoznato" (Buble, 2011, str. 207).

Arena predstavlja situaciju u kojoj su raspoložive informacije dostupne i poznate i jednoj i drugoj strani, točnije i pošiljatelju i primatelju.
Slijepa pjega predstavlja situaciju u kojoj primatelj prepoznaje informaciju, dok pošiljatelj ne prepoznaje. U ovom području to može predstavljati problem pošiljatelju jer ne može razumjeti informaciju koja mu je dana što kasnije utječe na kvalitetu komunikacije.
Fasada je situacija obrnuta od slijepe pjege, odnosno, situaciju u kojoj sad pošiljatelj prepoznaje informaciju, a primatelj ne prepoznaje. Fasada može nastati zbog skrivanja informacija jer pošiljatelj smatra da mu otkrivanje određenih informacija može naštetiti.

Nepoznato je situacija u kojoj niti jedna strana dvosmjerne komunikacije ne prepoznaje raspoložive informacije i ovdje je komunikacija neefikasna jer se pošiljatelj i primatelj međusobno ne razumiju.

Interpersonalno komuniciranje predstavlja najčešći oblik komunikacije te možemo zaključiti da kao takav predstavlja najbolji oblik komunikacije zbog niske vjerojatnosti od iskrivljavanja poruke koju šaljemo. U organizacijama, ovakva komunikacija je najučestalija jer menadžeri jednostavno mogu prenijeti zaposlenicima što očekuju od njih. Informacije se dijele u četiri navedena područja (slijepa pjega, arena, fasada i nepoznato), dok arenu možemo izdvojiti kao najbolje područje jer su informacije poznate i jednoj i drugoj strani što olakšava njihovu međusobnu komunikaciju, a rizik od nesporazuma je minimalan. U situacijama kada informacije nisu poznate pošiljatelju niti primatelju ili su poznate samo jednoj od strana, informacije je potrebno potražiti od onih kojima su poznate kako ne bi došlo do konflikta.

3.1.1 Verbalna i neverbalna komunikacija

Verbalna i neverbalna komunikacija predstavljaju dva tipa interpersonalne komunikacije. Verbalna i neverbalna komunikacija mogu se međusobno koristiti, odnosno, mogu se upotrebljavati u isto vrijeme jer dok razgovaramo s nekim koristimo riječi kako bi se sporazumjeli, ali isto tako možemo koristiti razne geste, izraze lica ili tijela kako bi se međusobno razumjeli.

Verbalna komunikacija čini oko 40% ukupne komunikacija, a možemo je podijeliti na pismenu i usmenu komunikaciju. Pismena komunikacija je komunikacija koja se ostvaruje putem različitih oblika poput pjesama, pisama, knjiga, časopisa te u novije vrijeme elektronska komunikacija. Pisana komunikacija oduzima puno vremena, stoga ne možemo reći da je omiljena menadžerima u organizacijama.

Prednosti pisane komunikacije su:

- „pisane informacije mogu se dokazati
- trenutak primanja određuje primatelj, a ne pošiljatelj
- daju preglednost, jasnoći i mogućnost ponovnog čitanja
- znatno veća mogućnost prijema poruke
- znatno veća izražajnost u odnosu na govornu poruku“ (Buble, 2011, str. 212).

Kao što je već navedeno, glavni nedostatak pismene komunikacije je to što oduzima puno vremena. U organizacijama, naročito velikim, koristi se pismena komunikacija za interakciju među odjela jer je verbalna komunikacija teže ostvariva zbog velikog opsega posla. Danas je pismena komunikacija u velikim organizacijama poprilično brzo zbog razvitka tehnologija koji omogućava brži prijenos informacija u kratkom razdoblju.

Verbalna komunikacija se odnosi na komunikaciju licem u lice, točnije, riječima. Kod takvog oblika komunikacije jako je bitno više slušati, a manje govoriti, kao i više potvrđivati i manje negirati sugovornika. Isto tako, postavljanje pitanja drugoj strani je poželjno jer tako smanjujemo mogućnost da krivo shvatimo poruku. Verbalna komunikacija, također se može ostvariti i kroz druge oblike poput sastanaka, telefonskih razgovori i slično. Prema Bubli (2011, str. 211) „vođe potroše između 50% i 90% svog radnog vremena u usmenom komuniciranju“. Prednosti verbalne komunikacije su povjerljivost, greške i nesporazumi se brzo i efikasno rješavaju, poruka uvijek stigne na svoje odredište, lakše sporazumijevanje kao i brzi prihvat poruke. Najveći nedostatak je kada poruku moramo prosljeđivati preko više zaposlenika i odjela te u toj situaciji postoji mogućnost da izvorna poruka, dok dođe do krajnjeg primatelja, potpuno promijeni kontekst.

Osim verbalne komunikacije, postoji i neverbalna komunikacija, a odnosi se na komuniciranje bez izgovorenih riječi, točnije, gestikuliranjem, mimičkim ekspresijama, različitim izracima lica, pokretom tijela i ruku, slušanjem i slično. Neverbalna komunikacija predstavlja 60% kompletnog utiska jer odmah pri prvom susretu stvaramo određeni utisak o drugoj osobi.

Pravila neverbalne komunikacije:

- „otvoreni stav tijela, odnosno uključivanje u interakciju s drugima ili zatvoreni stav tijela, odnosno nema uključivanja
- uskladiti stav tijela sa stavom druge osobe kada se slažeš s njezinim vjerovanjima, osjećajima, stavovima i vrijednostima ili imaj suprotan stav tijela kada se ne slažeš
- uspostavljati jasne prostorne granice koje su sukladne tvojim potrebama
- upotrebljavati dodir kako bi pokazali toplinu, zabrinutost, sklonost ili otvorenost drugima
- mijenjati visinu, brzinu, intonaciju i glasnoću kako bi prikladno iskazao svoje namjere i nadopunio svoju verbalno poruku te izbjegavati poštapalice
- upotrebljavati prikladnu brzinu, glasnoću, kvalitetu i izgovor,
- prikladno se odijevati i upotrebljavati prikladne dodatke odjeći
- izbjegavati ekstremna ponašanja“ (Lugović, 2020/2021).

Otvoreni stav tijela, promjene u visini, brzini i intonaciji kao i prikladno odijevanje možemo označiti kao glavna pravila neverbalne komunikacije. Otvoreni stav tijela govori dosta toga o sugovorniku te iz toga možemo zaključiti da je on komunikativna osoba s kojom se lako sporazumijeva. Isto tako, znati kada promijeniti visinu, brzinu i intonaciju čini nas uspješnim komunikatorom upravo iz razloga jer nismo cijelo vrijeme jednolični što na kraju druga strana može smatrati dosadnim. Stil odijevanja mora biti prikladan za situaciju u kojoj se nalazimo.

Postoje četiri glavne komponente neverbalne komunikacije:

- vizualna
- taktilna
- glasovna
- prostorna“ (Buble, 2011, str. 213).

Vizualna komponenta se odnosi na prvi dojam koji steknemo o nekoj osobi, te se a određuje se kroz stav osobe, geste koje koristi, položaj tijela dok komunicira, izraz lica i drugo. Kroz izraze lica možemo otkriti puno toga o drugoj strani poput toga je li ona sretna, uzbuđena, prestrašena ili ljuta, dok nam položaj tijela tijekom komunikacije otkriva je li druga strana zainteresirana za razgovor s nama.

Taktilna komponenta se odnosi na dodire tijekom komunikacije, stoga ako nekoga potapšamo po ramenu iskazujemo potporu.

Glasovna komponenta se odnosi najviše na ton kojim komuniciramo međusobno. Glasan ton može označavati ljutnju , dok tiho pričanje može označavati nesigurnost i strah.

Prostorna komponenta se odnosi na udaljenost među sugovornicima. Ukoliko su sugovornici blizu jedno drugom to možemo protumačiti kao međusobnu bliskost, dok nam preveliki razmak može reći da se radi o sastanku.

Ukoliko posjećujemo druge države i kulture, jako je bitno naučiti izraze lica kojima se koriste. U Europi, kontakt očima je poželjan i može odražavati samopouzdanje komunikatora, dok se u Japanu netko može uvrijediti ako ih dugo gledamo u oči. Isto tako, u nekim kulturama klimanje glavom ne označava „da“ već upravo suprotno. Pucketanje prstima također može prouzrokovati probleme jer se u određenim kulturama to smatra uvredom.

3.2. Prepreke u komunikaciji

Prepreke u komunikaciji predstavljaju sve ono što sprječava održavanje normalne komunikacije između dviju strana. Prepreke mogu biti šumovi u komunikaciji, razlike u jeziku i percepciji i slično. Navedene prepreke mogu značajno umanjiti komunikacijski učinak i na kraju iskriviti poruku ili uzrokovati da poruka uopće ne stigne na svoje odredište. Najveći utjecaj na prepreke u komunikaciji je zapravo ljudskog podrijetla, dok isto tako može biti i tehnološkog podrijetla. Kvar na telefonskoj liniji, problemi s internetom spadaju u prepreke tehnološkog podrijetla, ali se mogu jednostavno riješiti. Zapreke u komunikaciji mogu se podijeliti na:

- „sociokulturne
- psihološke
- organizacijske“ (Rouse i Rouse, 2015, str. 51).

Sociokulturne prepreke govore da u svakoj komunikaciji uvijek postoji više sudionika te je moguće da su njihove kulture međusobno različite. Prema Rouse i Rouse (2015, str. 52) kultura predstavlja sve ono što mi svakodnevno radimo poput odjeće koju oblačimo i nosimo na sebi, hrane koju jedemo i jezika kojim se koristimo te sve to spada u našu kulturu. Kultura, upravo zbog svoje različitosti kod svakog sudionika, može predstavljati prepreku u komunikaciji zbog svoje moći i određivanja skupina.

Psihološke prepreke odnose se upravo na psihološke stanje zaposlenika, a dijele se na:

- „filtriranje
- percepciju
- neefikasno pamćenje
- neaktivno slušanje
- emotivno upletanje“ (Rouse i Rouse, 2015, str. 55).

Filtriranje možemo objasniti na način da zaposlenici u organizaciji i van nje, često čuju isključivo ono što njima odgovara. Inovativnost i kreativnost je kod nekih zaposlenika više izražena i takvi zaposlenici lakše prihvaćaju tuđe ideje, mišljenja i stavove od onih kod kojih inovativnost i kreativnost nije toliko izražena.

Percepcija se odnosi na način promatranja određene situacije u organizaciji. Percepcija može biti prepreka u komunikaciji onda kada postanemo tvrdoglavi oko određene situacije i smatramo da je naša misao ili ideja jedina ispravna. Takvo razmišljanje donosi više štete nego koristi i potrebno ga je izbaciti kako ne bi došlo do konflikta.

Neefikasno pamćenje odnosi se na zaboravljanje onoga što nam je druga strana prenijela kroz međusobnu komunikaciju. Pamćenje je bitno jer moramo biti u stanju zapamtiti ono što nam se prenosi jer postoji rizik da poruku zaboravimo ili je totalno iskrivimo te da ona izgubi svoje prvotno značenje. Krivim prenošenjem poruke možemo ugroziti ciljeve organizacije i stvoriti konflikt među zaposlenicima i odjelima.

Neaktivno slušanje se može dogoditi kada zaboravljamo prenesenu poruku i događa nam se svakodnevno upravo iz razloga jer nismo dovoljno koncentrirani na komunikaciju s drugom stranom. U organizacijama je jako bitno postojanje aktivnog slušanja među zaposlenicima i menadžerima kako bi shvatili ciljeve organizacije i način na koji ih trebamo obavljati. Menadžer mora znati detaljno objasniti ciljeve zaposlenicima, a zaposlenici moraju aktivno slušati kako bi razumjeli poruku.

Emotivno upletanje odnosi se na iskrivljavanje poruke zbog različitih emocija pa tako zbog ljutnje ili straha poruka može poprimiti sasvim drugačije značenje. Emotivno upletanje možemo izbjeći kontrolom svojih emocija jer postoji rizik da našu ljutnju, strah i slično prenesemo na druge.

Organizacijske prepreke su prepreke u postavljenoj hijerarhiji unutar organizacije, načinu rada i komunikaciji među zaposlenicima. Najčešće prepreke u organizaciji su:

- „preopterećenje informacijama
- konkurencija poruka
- iskrivljavanje informacija
- filtriranje poruka
- kontradiktorne poruke
- komunikacijska klima
- razlike u statusu
- strukturalni problemi“ (Rouse i Rouse, 2015, str. 61).

Preopterećenje informacijama se odnosi na ogromnu količinu informacija s kojim smo svakodnevno zaokupljeni. U takve informacije spadaju pisma, pozivi preko mobitela, e-mail, reklame u novinama i na internetu i slično. Ogromna količina informacija može predstavljati problem, odnosno prepreku u komunikaciji upravo iz tog razloga što ne možemo procesuirati sve informacije.

Konkurenciju poruka možemo definirati kao odabir najbitnijih informacija koje smo primili. Svakodnevno primamo veliku količinu poruka, odnosno informacija te je potrebno odabrati one koje su nam potrebne za obavljanje radnih zadataka, a one koje to nisu, odbaciti.

Iskrivljavanje informacija predstavlja veliki problem u organizacijama kada poruka mora prolaziti kroz različite odjele jer postoji rizik od iskrivljavanja poruke. Naime, može se dogoditi da poruka potpuno promijeni svoj sadržaj kada dođe na odredište, a krivci za tu su neaktivno slušanje i neefikasno pamćenje.

Filtriranje poruka se odnosi na pregledavanja pristiglih informacija i odabir onih na koje trebamo obratiti pozornost. Zaposlenici u organizacijama obavljaju filtriranje poruke, odnosno skraćuju je da ne bi došlo do iskrivljavanja i širenja dezinformacija.

Kontradiktorne poruke predstavljaju prepreku kada nadređeni jedan dan govore jedno, a drugi dan drugo. Zaposlenici su u ovakvim situacijama zbunjeni i ne znaju što im je raditi jer njihovi nadređeni ne znaju kvalitetno prenijeti svoje misli i ideje.

Komunikacijska klima se odnosi na komuniciranje između zaposlenika i menadžera gdje je njihova interakcija jednostavna i opuštena, bez dvosmislenih rečenica i gdje svatko jednostavno može shvatiti poantu poruke.

Razlike u statusu predstavljaju prepreke kada se poruke menadžera uzimaju kao prioritetne iako one, u određenoj situaciji, to nisu. Postoji mogućnost ugrožavanja ciljeva organizacije ukoliko se informacije, koje u tom trenu nisu bitne, uzmu kao prioritetne jer dolaze od nadređenih osoba i tada se gubi vrijeme koje se moglo kvalitetnije utrošiti u obavljanje radnih zadataka.

Strukturalni problemi su prepreke u organizacijskoj strukturi vezane uz komunikacijske kanale. Kada postoji više odjela u organizaciji, vrijeme koje je potrebno da poruka stigne na odredište je duže i postoji mogućnost njenog iskrivljavanja. U ovakvim situacijama najbolje je koristiti online tehnologiju, odnosno internet kako bi poruka u svom prvotnom obliku stigla na odredište.

Mnogobrojne su prepreke koje imaju utjecaj na komunikaciju poput šumova, razlika u jeziku i percepciji i slično. Prepreke mogu znatno otežati komunikaciju, odnosno prijenos informacija s jedne na drugu stranu. Određene prepreke teže je riješiti, dok su neke lako rješive. Ključno je bilo kakve prepreke odmah uklanjati kako bi poruka u svome prvotnom obliku stigla na odredište. U organizacijama, kada poruka treba prolaziti kroz više odjela, postoji mogućnost njenog iskrivljavanja jer prolazi kroz više instanci i svatko poruku može razumjeti na drugačiji način. Aktivno slušanje možemo izdvojiti kao jedan od najbitnijih elemenata uspješne komunikacije jer na taj način shvaćamo poantu poruke i možemo poslati povratnu informaciju ukoliko je to potrebno. Neaktivnim slušanjem vrijeđamo drugu stranu jer joj pokazujemo nezainteresiranost za komunikaciju što na kraju može rezultirati konfliktom.

Svakodnevno smo preopterećeni velikim brojem informacija koje kruže oko nas i jako je bitno znati odabrati koje informacije su nam potrebne, a koje to nisu. Neefikasnim odabirom informacija riskiramo iskrivljavanje poruke te možemo ugroziti ciljeve i poslovanje organizacije ako istu proslijedimo u krivom obliku. Filtriranje nam može pomoći da izaberemo prave informacije i da poruku sastavimo pomoću ključnih riječi kako bi druga strana shvatila poantu.

4. POJAM KONFLIKTA

Postoje različite definicije konflikata, ali najraširenija i najjednostavnija za objasniti je ta da je konflikt situacija u kojoj pojedinci, grupe ili prijatelji imaju različita mišljenja oko određene teme, ideje ili misli. Konflikt je situacija koja se pojavljuje, vrlo vjerojatno, oduvijek. Uvijek postoji nekolicina koja se neće složiti ni sa čim i oni smatraju da su u pravu i nameću svoje mišljenje i stavove kao ispravne, a tuđe uopće ne uzimaju u obzir. Konflikt je svojevrstan pokazatelj postojanja kritičkog razmišljanja i pokazuje da se zauzimamo za svoje stavove. U konfliktnim situacijama, kada je suprotna strana izložila svoje mišljenje na bolji način i njihova izjava, misao, ideja ili nešto drugo, ima više smisla, logičnija je i isplativija, u tom trenutku trebamo shvatiti da jednostavno nismo u pravu i prihvatiti to bez ljutnje i stvaranja dodatnih, odnosno, nepotrebnih tenzija.

Konflikti na radnom mjestu su, prema Dana (2014, str. 5) "stanje između suradnika ili kolega koji su međusobno ovisni jedni o drugome, koji su ljuti, koji smatraju da druga osoba snosi krivnju za problem, i koji svojim ponašanjem uzrokuju poslovni problem". Ovakav oblik konflikta malo je problematičniji jer ih je nekako najteže za riješiti zbog različitih stavova sukobljenih strana. U pozadini takvog konflikta moguće je da se zaposlenici teško podnose, što dodatno otežava rješavanje. Mogućnost je, također, da zaposlenici iznose svoje mišljenje s ciljem da smanje troškove poslovanja i povećaju dobit, Mnogi su razlozi zbog kojih su dvoje zaposlenika na radnom mjestu u konfliktu:

- „ovisni su jedno o drugom
- optužuju jedno drugo
- oni su ljuti
- njihovo ponašanje je uzrok poslovnog problema" (Dana, 2014, str. 4).

Ovisni su jedno o drugom, odnosno, obje strane u konfliktu su povezane jedna s drugom jer je svakome od njih potrebno nešto od suprotne strane. Jednoj strani je potrebna mir i tišina za obavljanje radnih zadataka, ali druga strana voli slušati glazbu dok radi i na taj način ometa prvu stranu. Isto tako, glazba pomaže drugoj strani jer se tako lakše fokusira na rad, ali ne može jer to smeta prvoj strani.

Optužuju jedno drugo, odnosno, uloga krivca u nastalom konfliktu se uvijek nastoji prebaciti na drugu stranu. Jedna strana prigovara drugoj strani jer ne poštuje njenu želju i potrebu za mirnim radnim mjestom, dok druga strana kritizira prvu jer isto tako ona ne prihvaća njihovu potrebu za glazbom koja ih opušta. Konflikt u ovoj situaciji polako raste i

sukobljene strane posežu za verbalnim uvredama i omalovažavanjem jedni drugih što nije nikako poželjno ukoliko želimo riješiti nastalu situaciju.

Oni su ljuti. Njihova ljutnja je sada već jasna i vidljiva svima u radnom okruženju sukobljenih strana. U određenim situacijama, većina ljudi, glumi ili odražava lažnu uljudnost kako bi popustili radnim kolegama kako oni ne bi bili uznemireni još i više.

Njihovo ponašanje je uzrok poslovnog problema te se paralelno s tim smanjuje efikasnost, efektivnost i produktivnost[5] kod obavljanja radnih zadataka jer ne postoji nikakva suradnja između sukobljenih strana. Najveći problem u ovoj situaciji predstavlja nemogućnost ostvarivanja međusobne komunikacije između sukobljenih strana što utječe na njihovu produktivnost jer nisu maksimalno fokusirani na obavljanje radnih zadataka koji stoje pred njima.

U rješavanju konflikta najvažnije je prepoznati da se isti događa. Postoje određene situacije kada se konflikt ne otkrije u početku i tada ne reagiramo na potreban način što na kraju rezultira pogoršanjem nastalog konflikta i vjerojatno proširenjem istog i na druge odjele u organizaciji. Postoji mnogo razloga koji mogu dovesti do konflikta, a isti može nastati kada:

- interakcija pretpostavlja postojanje barem dviju suprotstavljenih strana
- da su interesi, ciljevi ili vrijednosti suprotstavljenih strana različiti
- konflikt postoji ukoliko se kao takav percipira
- korisnost konflikta, osobnosti i obrazovanja osoba
- većina definicija: koncept i doživljavanje oporbe, oskudnosti i blokade.

Percepcija menadžera i sukobljenih strana, odnosno, zaposlenika, uvijek je glavni uzrok konflikta, a jedini način rješavanja je međusobna komunikacija.

4.1. Uzroci konflikta

Uzroci konflikta u organizacijama i menadžmentu mogu biti razni, od toga da se ciljevi koji se trebaju ostvariti razlikuju, što onda dovodi do konflikta pa sve do neslaganja odjela u organizaciji. Loša komunikacija također može biti jedan od uzroka konflikta. Svaki odjel u organizaciji ima svoje ideje i stavove oko toga koje bi novitete trebalo uvesti u poslovanje, pogotovo jer živimo u svijetu gdje se promjene na globalnoj razini događaju svakodnevno i ako želimo opstati moramo biti inovativni i kreativni.

[5] Produktivnost možemo definirati kao brzinu kojom obavljamo radne zadatke, odnosno kao učinkovitost radnog procesa u obavljanju radnih zadataka. Prema Katavić (2009).

Postoje četiri grupe uzroka konflikta:

- „međuovisnost
- razlike u ciljevima
- razlike u percepcijama
- rastuća potreba za specijalistima“ (Buble, 2011, str. 190).

Međuovisnost nastaje onoga trenutka kada obavljanje radnih zadataka jednog zaposlenika ili odjela ovisi o drugom zaposleniku ili odjelu. Moguće je razlikovati, prema Thompson (1967, prema Bubli, 2011, str. 190) više vrsta međuovisnosti, točnije “opću, sekvencijalnu i recipročnu međuovisnost“. Svaka od ovih međuovisnosti se nalazi u određenim poduzećima. Opća međuovisnost se nalazi u svakoj organizaciji, složenije organizacije sadrže sekvencijalnu međuovisnost, a najsloženije organizacije imaju svaki od navedena tri tipa međuovisnosti.

Razlike u ciljevima se odnose na spoznaju da svaka organizacija ima točno određene ciljeve koje žele ostvariti kroz svoje poslovanje. Isto je i s odjelima i zaposlenicima koji se nalaze unutar te organizacije. Ciljevi su drugačiji od odjela do odjela kao i od zaposlenika do zaposlenika te tada dolazi do nesklada između odjela i zaposlenika i na kraju do pojave konflikta.

Razlike u percepcijama su također, u određenim situacijama, pokretači konflikata, posebice kada se ciljevi razlikuju, kada su vremenski rokovi nerealni ili na raspolaganje nije omogućena potrebna količina resursa. Ciljevi odjela u organizaciji, kao što je već navedeno, se razlikuju od odjela do odjela pa tako odjel marketinga ima jedne ciljeve, a odjel financija druge ciljeve.

Rastuća potreba za specijalistima prema Bubli (2011, str. 190) “uvjetuje konflikt na relaciji štabnih i linijskih službi”. Prema Gibson, Ivancevich i Donnely (1994, prema Bubli, 2011, str. 191) navode uobičajene razloge ovog konflikta, koji se sastoji:

- socijalnim i fizičkim razlikama (obrazovanje, dob, odjevenost i stavovi) između linijskog i štabnog osoblja
- ovisnosti linijskog menadžmenta o znanju štabnih stručnjaka
- različitoj lojalnosti koja karakterizira linijskog menadžera (lojalnost poduzeća) i štabnog specijalista (lojalnost struci).

Također, postoje i mnogi drugi uzroci konflikta, a neki od njih su prema Sikavici (2011, str. 766): “nedostatak sredstva, promjena ciljeva, osobni stil, slaba i nedovoljna komunikacija, promjena uloga, organizacijsko preklapanje, organizacija kultura i neadekvatan sustav

nagrađivanja“. Kod problema s nedostatkom sredstava u organizaciji, teško je udovoljiti svakom zaposleniku i njihovim potrebama jer se resursi ne mogu pravilno i pravedno raspodijeliti. U takvim situacijama najviše sredstava dodjeljujemo onim odjelima kojima je za efikasan rad potrebna veća količina sredstava.

Međuovisnost, razlike u ciljevima, razlike u percepcijama i rastuća potreba za specijalistima zahtijevaju pozornost i, ako je to ikako moguće, poboljšanje kako se u budućnosti konflikti ne bi događali ili kako bi se vjerojatnost nastanka smanjila na minimalnu razinu. Također, dobar način izbjegavanja konflikta mogao bi biti da se zaposlenici više uključe u donošenje određenih odluka organizacije kako bi menadžeri i organizacijski vrh dobili uvid u to kakve su želje i potrebe zaposlenika. Kroz razgovor s njima mogu uvidjeti jesu li možda oni zapravo razlog konflikta koji se događaju u organizaciji zbog manjka sredstava, ciljeva, promjena uloga zaposlenika ili je za to kriv loš sustav nagrađivanja.

4.2. Vrste konflikta

Konflikt je situacija koja se događa svakodnevno i nešto što je većinu vremena neizbježno. Jako je bitno da kao menadžer ili nadređena osoba prepoznamo o kakvom se konfliktu radi kako bi isti mogli rješavati na vrijeme i na pravilan način. Prepoznavanje konflikta predstavlja pola rješenja, dok kvalitetno upravljanje istim i prepoznavanje vrste konflikta predstavlja drugu polovicu.

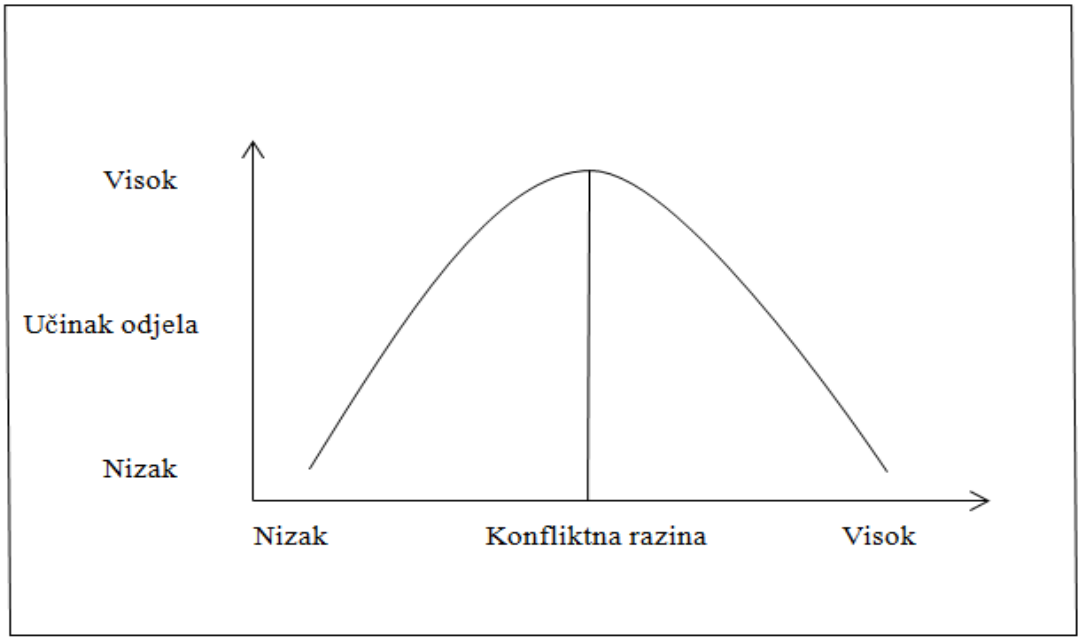
Postoji više vrsta konflikta, ali najznačajniji su sljedeći:

- „konflikti s obzirom na posljedice
- konflikti s obzirom na sudionike
- konflikti s obzirom na predmet“ (Buble, 2011, str. 192).

Kod prve vrste konflikata, točnije kod konflikata s obzirom na posljedice, oni se dijele na funkcionalne i disfunkcionalne. Osnovna razlika je u tome što su funkcionalni korisni za poduzeće, dok disfunkcionalni to nisu te oni imaju negativne posljedice na poslovanje poduzeća stoga ih želimo zaobići.

U situacijama kada organizacija stagnira, odnosno ne prilagođava se promjenama u okolini te ne prati trendove, dolazi do konflikata između zaposlenika i odjela, ali u manjoj mjeri te se navedena situacija može riješiti novim idejama u poslovanju. Organizacije čiji su zaposlenici

kreativni i inovativni povećavaju se učinci organizacije kao i konflikti upravo zbog kompetentnosti zaposlenika jer svako od njih želi nametnuti svoju ideju kao ispravnu. Svakodnevni konflikti se događaju u organizacijama koje nemaju kvalitetno uspostavljenu hijerarhiju rada i gdje se radni zadatci zaposlenika sudaraju jer ne znaju što se od njih točno očekuje.



Slika 3. Konflikti i učinci

Izvor: autor prema Bubli (2011).

Kada govorimo o konfliktima s obzirom na zaposlenike u organizaciji tu postoji podjela koja ovisi o tome tko se nalazi u konfliktu, odnosno, jesu li to zaposlenici, grupe, odjeli…

- Interpersonalni konflikti su konflikti koji nastaju kada su potrebe, želje ili ciljevi zaposlenika međusobno različiti.
- Intrapersonalni konflikti su konflikti gdje postoji nesklad unutar zaposlenika i koji se ne slaže s vrijednostima organizacije.
- Intragrupni konflikti su konflikti koji se događaju između članova odjela i timova ponajviše zbog neslaganja, odnosno, zbog različitih stavova, mišljenja i percepcija.
- Intergrupni konflikti nastaju između dva ili više timova u organizaciji zbog razlikovanja u ciljevima i načinima na koje radne zadatke treba obavljati.
- Interorganizacijski konflikti su konflikt između organizacija kada postoje razlike u ciljevima koje je potrebno naknadno uskladiti.

- Interkulturalni konflikti su prema Bubli (2011, str. 193) konflikti koji nastaju između različitih nacija, kultura ili država.
- Mješoviti konflikti su konflikti koji su zapravo kombinacija gore navedenih.

Konflikti vezani za sadržaj rada prva su skupina konflikata s obzirom na predmet. Definiraju se kao konflikti kada se zaposlenici i timovi ne mogu dogovoriti kako određeni radni zadatak obaviti na koji način ga treba riješiti. Konflikti vezani za proces rada označavaju konflikte koji su vezani za način na koji treba izvršiti određeni zadatak, dok su konflikti vezani za međuljudske odnose konflikti kada se pojedinci, grupe, odjeli, jednostavno ne slažu međusobno i takvi su konflikti najčešći jer je svatko od nas različit.

4.3 Faze konflikta

Kao što se sve oko nas događa postepeno i polako, točnije, u našim životima, karijerama, možemo zaključiti da isto tako dolazi i do konflikta. Recimo da smo zaposleni smo u nekoj velikoj organizaciji i u jednom trenutku nadređeni dođe do nas i kaže da želi s nama porazgovarati i u razgovoru nam poruči da nas želi nagraditi za kvalitetno obavljen posao. U tom trenutku nam se ta odluka čini iznenadna i neočekivana, međutim to nije tako. U pozadini svega, naša povišica je uzrokovana samo našom angažiranošću i kvalitetno obavljenim radom koji je nadređena osoba prepoznala i nagradila. Za primjer možemo zamisliti dvoje zaposlenika koji rade u istom uredu i u jednom trenutku došlo je do konflikta između ta dva zaposlenika. Impulzivnost, nepoštovanje jedno prema drugom, neslaganje i neefikasna komunikacija mogu biti uzroci konflikta na radnom mjestu gdje je potrebna intervencija menadžera kako bi se konflikt otklonio.

Iz gore navedenoga može se zaključiti da sve ide u fazama, pa tako i konflikt, a kada je riječ o konfliktu u organizaciji/menadžmentu, ono se događa u sljedećim fazama:

- „latentni konflikt
- opažanje konflikta
- osjećanje konflikta
- iskazivanje konflikta
- stanje nakon konflikta“ (Buble, 2011, str. 194).

U prvoj fazi, točnije, kod latentnog konflikta, ne dolazi do pravog konflikta. Mogu se samo nagađati uzroci koji mogu, ali isto tako i ne moraju prouzrokovati konflikt. U drugoj fazi

opažamo konflikt zajedno sa zaposlenicima, i ovdje moramo početi tražiti što je zapravo uzrok i zbog čega postoji mogućnost nastanka konflikta. Nakon druge faze, slijedi treća faza kod koje shvaćamo da bi uskoro moglo doći do izbijanja konflikta te je prijeko potrebna reakcija kako isti ne bi eskalirao. Izbijanje konflikta na površinu dolazi u četvrtoj fazi i ovdje je potrebna reakcija menadžera zajedno sa sukobljenim stranama kako bi konflikt što prije uklonili. U petoj fazi se proučavaju posljedice koje je konflikt ostavio na organizaciju, menadžment i zaposlenike, a one mogu biti pozitivne ili negativne. Pozitivne posljedice mogu povećati efektivnost i efikasnost zaposlenika, dok negativne rade upravo suprotno.

Konflikt ne mora nužno biti isključivo negativna pojava, ali su posljedice pozitivne i negativne, a želja za rješavanjem konflikta na pozitivan način doprinosi boljem ishodu. Konflikt pomaže zaposlenicima u boljem razumijevanju drugih, što na kraju može dovesti do boljih međuljudskih odnosa, dok ako istoga nema, moguće je da se radi o izbjegavanju ili potiskivanju problema.

4.4. Posljedice konflikta

Posljedice konflikta u organizaciji mogu biti pozitivne i negativne. Pozitivne posljedice utječu na poboljšanje odnosa u odjelima organizacije, dok negativne posljedice samo prolongiraju konflikte. Raditi u okruženju u kojem su dvije osobe ili grupe ljudi u stalnom konfliktu utječe i na poslovanje jer se puno pažnje mora podrediti rješavanju konflikta. To utječe na našu produktivnost, inovativnost, kreativnost i sve druge segmente koji nam pomažu kako bi naš rad bio što kvalitetniji.

Pozitivne posljedice konflikta

Konflikt može imati pozitivne posljedice za organizaciju i zaposlenike jer može utjecati na poboljšanje produktivnosti, inovativnosti i kreativnosti. Od velike je važnosti da nadređena osoba prepozna konflikt na vrijeme i upozori sukobljene strane da bi do istoga moglo doći kako bi mogli kvalitetno upravljati konfliktom i suzbiti ga prije proširenja. Jedna od pozitivnih posljedice je i ta da konflikt može utjecati na stvaranje novih ideja zaposlenika koje mogu isto tako pozitivno utjecati na poslovanje cjelokupne organizacije. Bitno je, također, da radno okruženje bude ugodno jer inače pozitivne posljedice koje konflikt ostavlja su minimalne.

Negativne posljedice konflikta

Negativne posljedice nisu poželjne u organizaciji jer samo donose štetu. Konflikt koji za sobom ostavi negativne posljedice može prerasti u još veći konflikt, donijeti nezadovoljstvo među zaposlenicima, smanjiti produktivnost te neće dolaziti do stvaranje novih ideja koje bi unaprijedili poslovanje organizacije. U današnjem svijetu jako je bitno da se stalno stvara nešto novo, a u ovakvim situacijama to nije moguće. Zaposlenici koji nisu riješili svoj konflikt na kvalitetan način traže izgovore, slabije obavljaju radne zadatke, a organizacija stagnira.

Pojavom konflikta u organizaciji od ključne važnosti je pravodobna reakcija zaposlenika i menadžera koji međusobnom komunikacijom otklanjaju nastalu situaciju te uz prikladne metode, tehnike ili strategije rješavaju konflikt. Konflikt trebamo prepoznati u samom početku kako bi reakcija i rješenje bilo prikladno i kako se konflikt ne bi proširio na druge odjele u organizaciji. Komunikacija je ključna u ovom procesu jer pomoću nje ostvarujemo pozitivne posljedice koje utječu na inovativnost, kreativnost i produktivnost zaposlenika i ostvarujemo ciljeve organizacije. U situacijama kada se konflikt teško rješava dolazi do negativnih posljedice te je potrebno tražiti pomoć treće strane kako bi konflikt uspješno otklonili.

5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

Za kvalitetno upravljale konfliktima prvo trebamo otkriti uzrok i vrstu konflikta, odnosno, zašto je do istoga uopće i došlo i tek nakon toga možemo pristupiti procesu rješavanja konflikta. Uspješno riješen konflikt smanjuje mogućnost nastanka istog u budućnosti te može ostaviti pozitivne posljedice na zaposlenike koji su se našli u konfliktu kao i na cjelokupnu organizaciju i njene odjele. Nerazriješeni konflikti ostavljaju dugotrajne posljedice i samo se prolongiraju na duže vremensko razdoblje što nije niti najmanje poželjno. Menadžeri pristupaju rješavanju konflikta i na raspolaganju su im razne metode i tehnike koje mogu koristiti u tu svrhu. Za menadžere je jako bitno znati da uspješno razriješeni konflikti mogu potaknuti efikasnost, efektivnost, kreativnost i inovativnost zaposlenika dok nerazriješeni konflikti donose samo suprotno od toga i ostavljaju negativne posljedice na organizaciju, menadžment i ostale odjele.

Postoje razne tehnike koje se mogu koristiti u svrhu rješavanje konflikta, a one se dijele na indirektne i direktne tehnike. Menadžeri bi prvo trebali koristiti indirektne tehnike. Indirektne tehnike dijele se na:

- „smanjenje kontakta između strana u konfliktu
- apeliranje na zajedničke ciljeve
- prenošenje odgovornosti za rješavanje konflikta na višu razinu
- reorganizacija“ (Rijavec i Miljković, 2002, str. 23).

Smanjenje kontakta između sukobljenih strana je najjednostavnija tehnika kako bi se smanjila mogućnost nastanka konflikta. Zaposlenici mogu biti previše ovisni jedni o drugima prvenstveno jer možda rade na istom zadatku i svatko od njih misli da je njihova ideja bolja za organizaciju. U tom slučaju najbolje je razdvojiti, ili smanjiti suradnju između sukobljenih strana kako to ne bi preraslo u veći konflikt i preraspodijeliti radne zadatke kako se njihova mišljenja ne bi sudarala i stvarala dodatne problem nadređenim osobama. U nekim situacijama na raspolaganju nam stoji opcija da između sukobljenih strana postavimo osobu koja kontrolira konflikt i ta osoba mora biti upućena u radne zadatke sukobljenih strana kako bi im pomogla da ostvare vlastite interese. Najbitnije od svega u ovoj situaciji je što je više moguće smanjiti kontakt između sukobljenih strana, a to možemo napraviti na način da ih razdvojimo iz ureda i tako jednim dijelom smanjimo njihovu komunikaciju.

Apeliranje na zajedničke ciljeve je također efikasna indirektna tehnika rješavanja konflikta. Ponekad se neslaganje zaposlenika odrazi na njihovu efikasnost i ciljeve organizacije i jako je

bitno da menadžer objasni sukobljenim stranama da njihov odnos utječe na druge zaposlenike kao i na ciljeve organizacije. Postoji mogućnost da se, apeliranjem na zajedničke ciljeve, dodatno motivira zaposlenike na bolje obavljanje radnih zadataka na način da budu nagrađeni za uspješno obavljen posao. Takav pristup utječe na smanjenje konflikta i potiče zaposlenike na kvalitetan rad i također im pomaže uvidjeti kako konflikt u njihovoj situaciji nije potreban, već da je zapravo štetan i za jednu i drugu stranu.

Prenošenje odgovornosti za rješavanje konflikta na višu razinu se odnosi na to da tražimo pomoć nadređenog u rješavanju konflikta, a to je najčešće menadžer koji zna kako upravljati nastalim konfliktom i kako ga efikasno riješiti. Prema Rijavec i Miljković (2002, str. 25) ovakav pristup može biti uspješan, ali može imati i negativne posljedice. Naime, menadžer koji nije u stalnom i direktnom dodiru sa zaposlenicima može naići na problem kada bude potrebno otkriti uzrok konflikta. Upravo te nadređene osobe mogu u jednu ruku biti i spasitelji, ali i osobe koje dodatno zakompliciraju stvari. Naime, oni su rijetko u kontaktu sa sukobljenim stranama i ne znaju zbog čega je došlo do istog jer su prezauzeti obavljanjem svoga posla i možda nisu ni svjesni da se taj konflikt stvara već dugo vremena. Isto tako, menadžeri nisu upoznati s uzrokom te se lako može dogoditi da posegnu za najjednostavnijom odlukom koja uopće neće pomoći nego samo pogoršati konflikt i okriviti zaposlenike. U ovakvim situacijama najbolje bi bilo da menadžeri malo više pažnje obraćaju na to što se događa oko njih i njihovih podređenih kako bi efikasno mogli pristupiti rješavanju konflikta.

Reorganizacija može biti korisna ako se u našem okruženju stalno događaju konflikti koje nismo u stanju riješiti i potrebno je napraviti reorganizaciju, ponajprije rada i radnih uvjeta, kako se konflikti više ne bi dešavali. Ukoliko indirektne tehnike ne donesu rezultate, potrebno je posegnuti za direktnim tehnikama za rješavanjem konflikta koje, vrlo vjerojatno, uspješno rješavaju nastalu situaciju. Direktne tehnike dijele se na:

- „izbjegavanje
- popuštanje
- nametanje
- kompromis
- suradnja“ (Rijavec i Miljković, 2002, str. 26).

Prva tehnika koju možemo koristiti je **izbjegavanje.** Kod ove metode, sukobljene strane se jednostavno povlače kako ne bi došlo do stvaranja većih problema za obje strane i organizaciju. Izbjegavanje je prikladno za osobe koje nisu sklone konfliktima i stvaranju problema, osobama koje smatraju da konflikt nestaje sam od sebe ili jednostavno ne znaju kako se suočiti s problemom i kako ga eliminirati. Možemo reći da su posljedice ove tehnike i

pozitivne i negativne jer s jedne strane pravog konflikta uopće i nema i ne dolazi do potrebe za intervencijom nadređenih osoba, dok s druge strane ne postoji rješenje konflikta i ne stvaraju se nove ideje koje bi u budućnosti mogle pomoći otkloniti nastale konflikte.

Sljedeća tehnika je **popuštanje** i odnosi se na to da se određenoj strani i njezinim interesima popušta. Razlog popuštanja može biti da je druga strana uvidjela da nije u pravu kod iznošenja svojih stavova i uvjerenja ili samo žele izbjeći konflikt. Pozitivne posljedice kod popuštanja bile bi da ne dolazi do pogoršanja konflikta i da se možemo bazirati na druge stvari koje su nam možda u tom trenutku bitnije. Negativne posljedice mogu biti da kod obavljanja nekakvog radnog zadatka nema našeg utjecaja te praktički nismo ni sudjelovali u zadatku koji je bio pred nama. Treća direktna tehnika je **nametanje**, a odnosi se na nametanje svojih ideja, želja potreba i stavova ispred tuđih. Najčešće se ovo događa kod zaposlenika koje se po hijerarhiji nalaze iznad drugih i koriste svoju poziciju kako bi nametnuli ono što oni žele. Konflikt u ovakvim situacijama je praktički bespotreban jer podređeni teško pobjeđuju protiv nadređenog. Ovom strategijom se koriste osobe koje:

- „su usmjerene na zadatke i ciljeve i vrlo su organizirani
- jako im je stalo do pozicije ili perspektive
- očekuju od drugih da jasno kažu što misle
- imaju strah od gubitka kontrole
- odnos s drugom osobom im je od sekundarne važnosti“ (Rijavec i Miljković, 2002, str. 30).

Pozitivne posljedice tehnike nametanja je da raste osjećaj nadređenosti drugima, dok s druge strane možemo izgubiti povjerenje drugih zaposlenika i izazvati nove konflikte.

Kompromis je također jedna od direktnih tehnika rješavanja konflikta i odnosi se na pronalaženje rješenja između sukobljenih strana kako bi obje bile zadovoljne ishodom i kako bi njihove želje i potrebe bile udovoljene. Iako je ponekad ova strategija dobra, ona može biti samo privremeno rješenje dok se konflikt ponovno ne dogodi. Pozitivne posljedice bile bi da se konflikt suzbija i da su obje strane zadovoljene, dok bi negativne posljedice bile da postoji mogućnost ponovnog nastajanja konflikta.

Posljednja tehnika rješavanja konflikta je **suradnja** i temelji se na zajedničkom traženju rješenja sukobljenih strana. Traži se rješenje koje može jednako zadovoljiti obje strane kako bi oni u budućnosti mogli nastaviti normalno funkcionirati bez nastanka konflikta.

Suradnju možemo izabrati kao jednu od najboljih tehnika rješavanja konflikta jer se temeljni na međusobnoj komunikaciji sukobljenih strana i isključivo se traži rješenje koje pogoduje i

jednoj i drugoj strani. Pozitivna posljedica suradnje je dugotrajnost rješenja što nije slučaj kod kompromisa jer kod takve tehnike dolazi samo do privremenog rješenja koje u budućnosti ponovno treba mijenjati. Rješenje u suradnji je dugotrajno i velika je vjerojatnost da se konflikt neće ponoviti u budućnosti.

5.1. Problem odabira najbolje strategije

Direktne tehnike koriste se za rješavanja konflikta kada indirektne tehnike nisu od pomoći, ali ne može se bilo koja koristiti kako mi želimo. Prije svega moramo dobro proučiti zašto je došlo do konflikta, točnije, odrediti uzrok. Svaka tehnika prikladna je za točno određenu situaciju u kojoj konflikt nastaje i mora se koristiti točno za tu svrhu kako bi bila efikasna i donijela rješenje.

Izbjegavanje koristimo kada nije u pitanju veliki problem ili konflikt koji zahtijeva brzu i efikasnu reakciju već je u pitanju samo nepodnošenje radnih kolega na radnom mjestu i stoga ih udaljavamo jedno od drugog kako konflikt ne bi prerastao u nešto veće.
Popuštanje je jedna od vrlina kvalitetnih osoba koje prepoznaju da su u krivu te uvažavaju i prihvaćaju mišljenje druge osobe kao ispravno i vode se tim stavom kroz obavljanje radnog zadatka.
Nametanje koristimo kada je situacija već napeta i potrebno je brzo i kvalitetno reagirati s ciljem eliminiranja konflikta kako ne bi doveli ciljeve organizacije u pitanje.
Kompromis je tehnika koju ćemo koristiti kada želimo sačuvati ciljeve organizacije i menadžmenta, kada sukobljene strane imaju različite ciljeve ili kada je potrebno brzo doći do adekvatnog rješenja.
Suradnju koristimo kada želimo saznati kakve stavove, ideje i mišljenja imaju obje strane i sve navedeno uzimamo u obzir i na osnovu toga rješavamo konflikt.

Navedene strategije moraju se koristiti za točno određenu vrstu konflikta i ne smiju se koristiti kako mi to želimo jer s time nećemo postići ništa. Svaka strategija ima svoje prednosti i nedostatke i potrebno ih je detaljno proučiti prije primjene u rješavanju konflikata među zaposlenicima. Krivim odabirom strategije možemo postići samo kratkotrajno rješenje konflikta koji bi u budućnosti ponovno mogao isplivati i proširiti se na druge zaposlenike ili odjele u organizaciji.

5.2 Uloga menadžera u rješavanju konflikata

Konflikti su u današnjem svijetu svakodnevna pojava i možemo reći kako je neophodno da se isti ponekad i dogodi. Konflikt može imati pozitivne i negativne posljedice za sukobljene strane te može povećati efikasnost, efektivnost, kreativnost i inovativnost zaposlenika, ali isto tako može i negativno utjecati na navedene elemente. Ključne osobe u rješavanju konflikata u organizaciji su menadžeri. To su zaposlenici u organizaciji koje posjeduju potrebna znanja i vještina za rukovođenjem i upravljanjem ljudskih potencijala i drugih elemenata koji su potrebni za normalan rad svih odjela. Menadžeri moraju znati kako motivirati zaposlenike što istovremeno utječe na njih kako bi svoje radne zadatke obavljali efikasnije. Uvijek se može dogoditi da se zaposlenici ne podnose ili se njihova mišljenja razlikuju što može dovesti do pojave konflikta. U takvim situacijama vrlo je bitno imati kvalitetnog menadžera koji zna prepoznati mogućnost nastanka konflikta i pravodobno reagirati kako bi konflikt suzbio u samom početku i riješio ga na najbezbolniji i najjednostavniji način bez negativnih posljedica i na zaposlenike i na organizaciju. Naravno, to nije uvijek moguće jer povremeno konflikt preraste na višu razinu i iziskuje podrobniju analizu i traženje eventualnih rješenja. Menadžeri moraju prvo otkriti uzrok i vrstu konflikta i tek nakon toga pristupaju eliminiranju istoga. Konflikti se ponekad mogu riješiti na vrlo jednostavan način ukoliko nisu zahtjevnije prirode, i mogu se riješiti jednostavnim postupkom razdvajanja zaposlenika iz istoga ureda kako bi se njihova komunikacija svela na minimum. U konfliktima koji eskaliraju potrebna je brza i efikasna reakcija menadžera gdje kroz razgovor sa sukobljenim stranama otkriva gdje se nalazi uzrok konflikta i kroz komunikaciju s obje strane donosi pravu odluku.

Konflikte možemo spriječiti na sljedeće načine:

- „fleksibilnom strukturom organizacije
- jasnim organizacijskim ciljevima
- ličnost rukovoditelja
- suradničkom atmosferom
- procedurom za rješavanje žalbi
- izbjegavanjem zapošljavanja konfliktnih osoba
- treniranjem zaposlenih o upravljanju konfliktima“ (Rijavec i Miljković, 2002, str. 54).

Fleksibilna struktura organizacije je struktura organizacije koja se odnosi na one organizacije u kojima svatko ima pravo izjasniti se, izreći svoje mišljenje koje se uvijek uvaži, što nije slučaj u organizacijama u kojima jedna osoba vodi glavnu riječ i odgovorna je za sve.

Jasni organizacijski ciljevi gdje je jako bitno da se u organizaciji točno zna što je čiji posao i na koji ga način mora obavljati i tako pridonijeti ciljevima organizacije. U situacijama kada podjela rada nije napravljena na kvalitetan način često dolazi do pojave konflikta jer nije postavljena hijerarhija rada.

Ličnost rukovoditelja kod koje nadređene osobe moraju biti od povjerenja zaposlenicima, moraju biti komunikativne i pristupačne kako bi upravo na taj način stekli poštovanje i povjerenje zaposlenih. Obično su to menadžeri koji znaju kako prići, motivirati i nagraditi zaposlenike za kvalitetno obavljen rad i to su osobe koje znaju kako upravljati konfliktnim situacijama i izvući najbolje iz toga.

Suradnička atmosfera mora biti ugodna i opuštena te je od velike važnosti za zaposlene jer se osjećaju ugodno na svojoj funkciji i bolje obavljaju postavljene radne zadatke, a konflikti postaje rijetka pojava, koja, i ako se dogodi, biva brzo otklonjena bez negativnih posljedica.

Procedura za rješavanje je objašnjena prema Rijavec i Miljković (2002, str. 53) na način da "kada netko u organizaciji nije zadovoljan i žali se, preko toga se ne smije olako prijeći. Rukovoditelj u takvom slučaju iznad svega mora biti objektivan i pravedan". Menadžer mora znati saslušati zaposlene i shvatiti što im zapravo predstavlja problem koji ih muči i zbog kojega ne mogu obavljati radne zadatke onako kako bi trebali. Na kraju svega donosi se odluka koja mora ukloniti nastali problem pod uvjetom da se taj isti problem više ne pojavljuje.

Izbjegavanja zapošljavanja konfliktnih osoba u kojoj uvijek postoji određena skupina ljudi koja je po svojoj prirodi impulzivna i nekontrolirana. Takve osobe je najbolje ne zapošljavati jer bi svojim ponašanjem samo unijeli nemir u organizaciju i zaposlenike i zapravo bi napravili više štete nego koristi jer bi se puno vremena trošilo na rješavanje njihovih nepotrebnih konflikata s drugima.

Trening zaposlenih o upravljanju konfliktima kada menadžeri nemaju uvijek vremena za rješavanje konflikta podređenih iz razloga jer možda imaju previše posla i jednostavno se ne mogu posvetiti otkrivanju uzroka i rješavanju konflikta. Zaposlenike je bitno naučiti da se konflikt rješava isključivo komunikacijom bez nasilnog ponašanja. Stalnim obrazovanjem zaposlenika uvelike smanjujemo mogućnost nastanka konflikta, koji, i ako se dogodi, može se riješiti interno između sukobljenih strana.

Menadžeri mogu biti i krivci ako se konflikt ne riješi. Naime, oni mogu pokazati nezainteresiranost za pronalaskom rješenja tako da jednostavno ne naprave ništa po tom pitanju već se nadaju da se konflikt riješi sam od sebe, a takve situacije su zaista rijetke. Isto

tako, može biti da ih je strah od toga da drugi zaposlenici pomisle kako su oni zapravo nesposobni za obavljanje svoje funkcije jer nisu u stanju riješiti konflikt između zaposlenika ili možda jednostavno ne žele imati posla s tim. Većinu vremena, ovakav pristup ostavlja negativne posljedice jer samo uzrokuje eskalaciju konflikta na više razine, a oni u toj situaciji više ne znaju kako upravljati konfliktom niti kako ga riješiti.

Postoje i oni menadžeri, kao osobe iz privatnih života, obećaju rješenje situacije, ali zapravo se ona nikada ne riješi dok problem ne postane dovoljno velik da ga svi vide i tek tada reagiraju. Ovakav pristup još je neuspješniji i može dovesti do težih posljedica jer je uvijek bolje pokušati riješiti konflikt i tada znamo da smo probali nešto napraviti za razliku od ignoriranja problema gdje s druge strane, postoji mogućnost da izgubimo povjerenje zaposlenika što kasnije utječe na njihovu efikasnost i efektivnost. Menadžeri ponekad znaju i skrivati informacije te smatraju da na ovaj način konflikt nestaje sam od sebe. Skrivanje možemo povezati s lošom hijerarhijom organizacije gdje nitko ne zna što mora napraviti i što se očekuje od njega što na kraju uzrokuje ogroman konflikt koji može ostaviti negativne posljedice. Jedna od najgorih vrsta menadžera je oni koji vole koristiti svoju moć i tjerati strah kod podređenih naređujući im što da rade. Ovakav pristup je još jedan u nizu loših pokušaja menadžera da riješe konflikt jer neće postići ništa, već konflikt samo raste. Ukoliko nismo dovoljno sigurni u sebe i smatramo da nismo sposobni riješiti konflikt možda bi najbolje bilo uključiti treću stranu, točnije medijatora koji zna kako postupiti i riješiti konflikt.

5.3. Uloga medijatora u rješavanju konflikata

Menadžeri u određenim situacijama ne uspijevaju pronaći pravo rješenje za nastali konflikt i u takvim situacijama potrebna je pomoć treće strane, odnosno medijatora. Medijator je osoba koja vodi postupak medijacije između sukobljenih strana, sluša njihove stavove i mišljenja te nastoji pronaći rješenje za obje strane. Medijator u cijelom procesu mora biti objektivan i ne smije nikako biti privržen jednoj ili drugoj strani. Medijatori su educirane osobe koje imaju potrebna znanja i vještina kako bi mogli upravljati konfliktima i kako bi pomogli razviti prikladno rješenje. Sukobljenim stranama medijator olakšava cijeli proces upravo zbog svoje objektivnosti i razumijevanja njihovih stajališta u čitavoj situaciji. Medijator mora:

- „biti prihvaćen od sukobljenih strana
- ne smije biti izravno uključen u konflikt
- mora biti nepristran

- ne smije donositi sudove
- odgovoran je za proces, a sukobljene strane za sadržaj
- nije odgovoran za rješenje
- treba pomoći da se iskažu interesi i osjećaji sukobljenih strana
- treba održavati ravnotežu moći između sukobljenih strana
- mora biti povjerljiv“ (Lugović, 2020/2021).

Medijator sastanke sa sukobljenim stranama vodi neformalno i u opuštenoj atmosferi kako bi se oni osjećali što ugodnije što vodi do bržeg rješavanja konflikta. Svrha medijacije je da kroz kvalitetnu komunikaciju obje strane uvide svoje greške, prihvate tuđe stavove i riješe konflikt. Medijator može koristiti razne tehnike kako bi uklonili konflikt poput toga da trenira sukobljene strane kroz uloge, ciljeve ili način rada. Isto tako, mora osigurati sigurno okruženje i ravnopravnost kao i to da sukobljene strane natjera da zaborave na prošlost već da se okrenu budućnosti.

Medijacija je potrebna u raznim situacijama poput one kada postoji tvrdoglavost jedne strane i za nastali konflikt krivi drugu stranu, ili kada im je teško priznati krivnju ili razgovarati o svojim osjećajima. Prije početka samog procesa potrebno je detaljno se pripremiti i odrediti strategiju koju ćemo koristiti i prikupiti sve potrebne informacije o sukobljenim stranama kako bi lakše mogli pristupiti procesu medijacije. Većina medijacijskih procesa završava uspješno ako su sukobljene strane spremne na međusobnu komunikaciju i otklanjanje problema koji stoje pred njima i ako su dovoljno motivirani za suradnju kako bi u budućnosti mogli funkcionirati bez konflikata i stresnih situacija. Sve tri strane moraju biti maksimalno fokusirane (medijator i sukobljene strane) na pronalaženje rješenja prikladnog za sve, ne smiju vrijeđati i omalovažavati jedni druge, a kako bi se ovo sve ostvarilo mora se iskazati poštovanje i prihvatiti tuđe mišljenje ukoliko je ono bolje od našeg vlastitog. Što je komunikacija bolja to je rješenje brže i kvalitetnije. Isto tako, ne smijemo samo sebe prikazivati kao najboljeg i da je ispravno samo ono što mi kažemo i mislimo jer ćemo na taj način samo produžiti cijeli proces i bespotrebno ga zakomplicirati, te moramo biti jasni i sažeti u komunikaciji.

Medijacija nije jednostavan proces, a kako bi on protekao uspješno i bez problema mora pratiti faze medijacije:

- „jasno definiranje problema
- predlaganje mogućih rješenja
- procjenjivanje svakog pojedinog rješenja

- donošenje zajedničke odluke
- zajedničko određivanje načina provedbe rješenja
- procjena uspješnosti zajedničkog rješenja u određenim vremenskim periodima“ (Lugović, 2020/2021).

Prvi korak kod rješavanja konflikta je otkriti uzrok zbog kojega je uopće došlo do toga kako bi mogli pristupiti uklanjanju konflikta, a nakon kojeg dolazi do postupka predlaganja rješenja koja bi mogla biti prikladna za obje strane. Izborom pravog rješenja napravili smo veliki korak prema pomirenju sukobljenih strana. Ukoliko predloženo rješenje bude prikladno za obje strane, konflikt se završava i ostavlja pozitivne posljedice na zaposlenike.

5.4. Suradnja kao strategija rješavanja konflikata

Suradnja je jedna od najboljih tehnika, odnosno strategija rješavanja konflikata jer radi upravo to što i kaže sama riječ, prisiljava sukobljene strane na suradnju kako bi oni mogli prepoznati svoje greške, naučiti gdje su griješili kako se to ne bi ponavljalo u budućnosti. Prepoznavanjem i prihvaćanjem tuđih mišljenja mi postajemo bolja osoba jer smo uvidjeli da nismo uvijek u pravu i da ne može uvijek biti kako mi želimo. Jako je bitno da mi sami prepoznamo da dolazi do konflikta i da je potrebno suočiti se s istim kako bi ga riješili.

Prva stvar koju moramo napraviti je pristupiti drugoj strani i saslušati što oni imaju za reći i pustiti da iznese svoj stav i mišljenje o nastaloj situaciji bez upadanja u riječ i prekidanja. Ovdje je također jako bitno da i mi na miran i staložen način objasnimo našu stranu priče, bez vrijeđanja i omalovažavanje druge strane, jer nam to omogućuje normalan nastavak komunikacije koji na kraju vodi do rješenja. Nikako ne smijemo slušati samo da slušamo već to mora biti aktivno slušanje s razumijevanjem poante druge strane.

Nakon što su obje strane iznijele svoja mišljenja i stavove, pretpostavlja se da se zna u čemu je problem i što je uzrokovalo konflikt te se kroz daljnju komunikaciju dolazi do eventualnih rješenja. Da bi se to ostvarilo, potrebno je odrediti što je to zajedničko sukobljenim stranama i u čemu se one slažu i gdje dijele isto mišljenje. Takav pristup olakšava cijeli proces jer obje strane vide da zapravo i nisu toliko različite što pomaže kod uklanjanja konflikta. Sljedeći korak je pronalazak eventualnih rješenja koja su pogodna za obje strane. Kreativnost igra veliku ulogu u ovoj fazi jer ponudimo li što veći broj rješenja to je lakše odabrati ono pravo. Rješenja se mogu napisati na papir i nakon toga bi se trebala ocjenjivati i odabrati koje je

najbolje i najprikladnije za obje sukobljene strane. Nakon što je odabrano najbolje rješenje potrebno je isto provesti u djelo i držati se dogovora kako se konflikt ne ponovio u budućnosti. Postoje situacije kada odabrano rješenje ipak ne ispadne kao ono najbolje i tada bi najbolje bilo vratiti se korak unazad i ponovno sagledati ponuđena rješenja i možda ponuditi neko novo.

Kvalitetna komunikacija je ključna u cijelom ovom procesu između sukobljenih strana te im može biti od velike pomoći u rješavanju konflikta. Komunikacija je uvijek bila jedino i najbolje rješenje te omogućava bolje razumijevanja potreba i strategije druge strane te otvara prostore za razmjenu mišljenja i pronalaske novih kreativnih obostrano prihvatljivih rješenja. Svaka strana ima svoje interese i potrebno je identificiranje ciljeva pregovaračkih strana. Ni jedna strana ne može u potpunosti ostvariti svoje ciljeve postavljene prije pregovora.

Ukoliko se nakon ovih faza ne pronađe rješenje, poželjno je potražiti pomoć nadređenog, odnosno menadžera.

5.5. Pozitivne posljedice konflikta

Konflikt može ostaviti i pozitivne i negativne posljedice na zaposlenike, ali i na cjelokupnu organizaciju. U ovom dijelu spomenuti ćemo samo kako konflikt učiniti pozitivnim.

Prije svega, važno je napomenuti da je za rješenje konflikta najbitnije otkriti uzrok istoga, a tek nakon toga djelovati i donositi odluke koje pridonose rješenju. Kako bi konflikt ostavio pozitivne posljedice na zaposlenike cilj rješavanja konflikta mora biti unapređenje odnosa i rješavanje isključivo onoga što je glavni uzrok konflikta. Nikako se ne smijemo vraćati na stare konflikte jer tako samo unosimo dodatni nemir. Jedna od stvari koju također nikako ne smijemo raditi je vrijeđanje i omalovažavanje druge strane i njenih stavova. Svako mišljenje i svaki stav moramo uzeti u obzir i poštovati ga jer ne bi htjeli da i druga strana vrijeđa nas i naše stavove. Aktivno slušanje je jedan od bitnijih elemenata u rješavanju konflikta kako bi on ostavio pozitivne posljedice kao i izražavanje vlastitih osjećaja u cijelom procesu. Agresivnost, povišen ton je isto tako nepoželjno. Komunikacija mora biti ugodna i opuštena te je potrebno donositi zajedničke zaključke kako bi saznali u kojim se stvarima slažemo. U razgovoru s drugom stranom moramo biti jasni i sažeti, bez dvosmislenih riječi i rečenica. Poželjno bi bilo prvo pustiti drugu stranu da iskaže svoje mišljenje i stavove, aktivno ih slušati i razumjeti, a potom mi možemo izraziti svoje. Stalno kontriranje i nametanje svojih

stavova je također jedna od lošijih stvari koje možemo napraviti jer ćemo tako samo pogoršati konflikt i moguće naljutiti drugu stranu. Postavljanje pitanja je jedna od poželjnih stavki u ovom procesu jer su sve nedoumice obje strane u tom slučaju razjašnjene. Vizualni kontakt mora biti ostvaren, sugovornika moramo gledati direktno u oči, ali ne prenapasno kako ne bi izazvali strah.

Pozitivan učinak konflikta može se ostvariti ako konflikt prati određene etape:

- „identifikacija i definiranje konflikta
- smišljanje mogućih rješenja
- ocjenjivanje ponuđenih rješenja
- odluka o najboljem rješenju“ (Jukić i Nadrljanski, 2015, str. 155).

Identifikacija i definiranje konflikta predstavlja prvu etapu u kojoj je bitno da sukobljene strane otkriju uzrok konflikta i tek onda pristupe rješavanju konflikta. Rješavanje konflikta ne treba forsirati već mu pristupiti kada su obje strane raspoložene za uklanjanje, a osjećaje i stavove treba jasno izraziti kako bi se sukobljene strane međusobno shvatile i mogle pristupiti drugoj fazi.

Smišljanje mogućih rješenja je druga etapa gdje je ključno prikupiti što je više mogućih rješenja. Rješenja možemo zapisati na papir i međusobno ih komentirati dok ne pronađemo ono koje najviše odgovara stranama u konfliktu.

Ocjenjivanje ponuđenih rješenja se odnosi na provođenje analize ponuđenih rješenja gdje se mogu istaknuti pozitivne i negativne strane svakog prijedloga. Prijedlozi koji nikako ne odgovaraju sukobljenim stranama treba odmah eliminirati dok se ne dođe do pravog rješenja.

Odluka o najboljem rješenju predstavlja posljednju etapu u kojoj pronalazimo najbolje rješenja za obje strane. Odabirom najboljeg rješenja očekuje se da su obje strane zadovoljne i da se konflikt može smatrati uklonjenim.

Pozitivne posljedice konflikta moguće je ostvariti korištenjem isključivo prikladnih metoda, tehnika i strategija. Izražavanje emocija je također od velike važnosti jer moramo dati drugoj strani do znanja kako se osjećamo po pitanju konflikta. Komunikacija bi trebala biti jednostavna i u opuštenoj atmosferi kako bi se brzo moglo doći do efikasnog rješenja. Veliki korak u rješavanju konflikta predstavlja predlaganje rješenja i diskusija. U tim fazama ocjenjujemo zapisane prijedloge te kroz međusobnu komunikaciju dolazimo do najbolje opcije koja je prikladna za obje sukobljene strane. Ključno je, da se u budućnosti, zaposlenici drže dogovorenog rješenja i poštuju ga kako se konflikt ne bi ponovio.

5.6. Pregovaranje

Pregovaranje je također jedan od načina rješavanja konflikata u menadžmentu i zasnovano je isključivo na komunikaciji između sukobljenih strana ili timova. Pregovaranje je poželjno koristiti ako su obje strane svjesne da imaju zajedničke ciljeve koje žele ostvariti. Prema Vadas (2020) pregovaranje se definira kao "kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana, kada svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane". Prije samog početka pregovaranja bitno je prikupiti sve podatke o konfliktu i sukobljenim stranama, poput uzroka konflikta, odnosno. zašto je uopće i došlo do istoga, što obje strane žele postići pregovaranjem, njihove motive, interese i jesu li prije bili sudionici nekakvog konflikta. Pregovarač mora biti komunikativan i opušten s vlastitim stilom pregovaranja koji koristi tijekom procesa. Cijela komunikacija mora biti jednostavna i sažeta bez potrebe za dodatnim kompliciranjem situacije te se mora znati što točno koja strana želi od druge. Pregovarač mora aktivno slušati sudionike i razumjeti ono što govore kako bi shvatio bit. Govor tijela je isto tako bitna stavka koja se mora pratiti. Kakav je stav sugovornika, jesu li u strahu, nedoumici, jesu li pod stresom ili možda nesigurni u sebe su stvari koje dobar pregovarač promatra i uočava na vrijeme jer iz spomenutih emocija sugovornika može otkriti određene stvari o njemu.

Pregovaračima su na raspolaganju četiri vrste pregovaranja:

- „timsko pregovaranje
- integrativno pregovaranje
- distributivno pregovaranje
- principijelno pregovaranje" (Vadas, 2020).

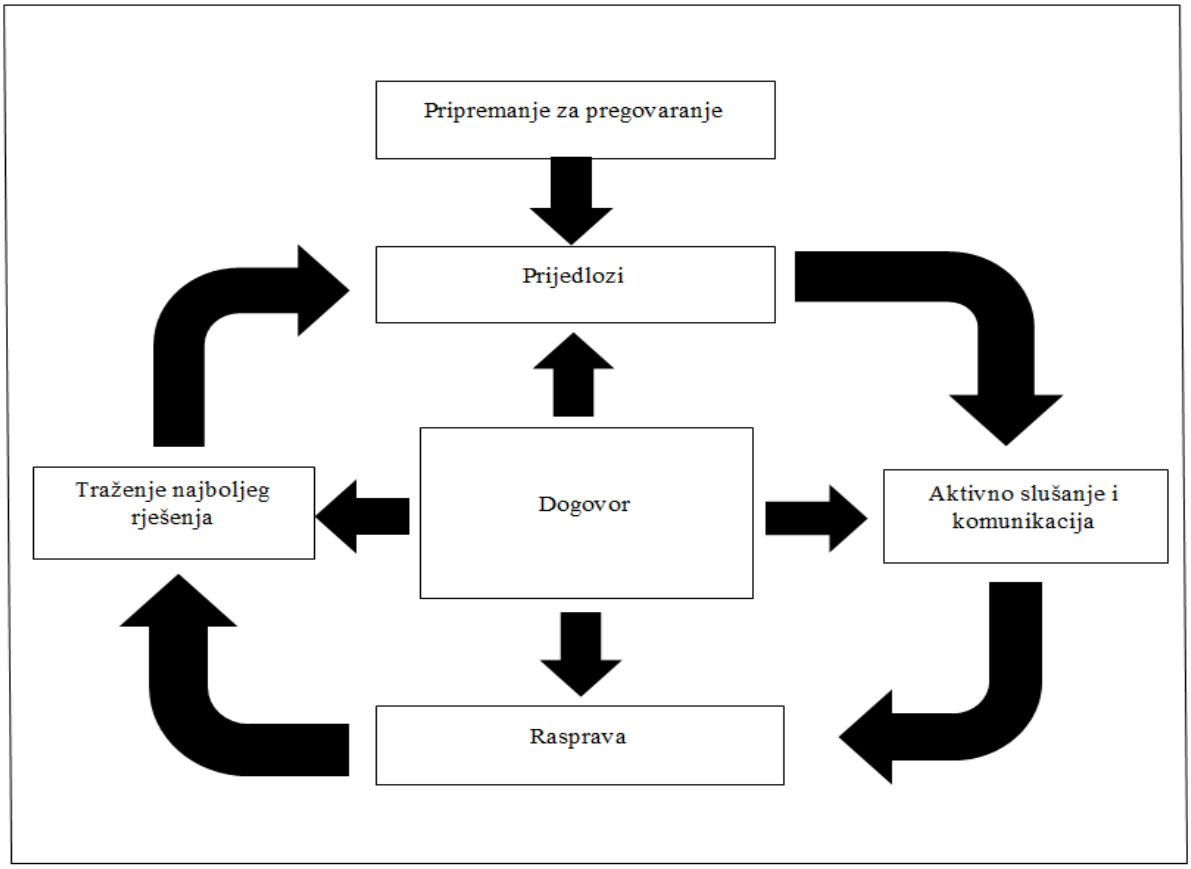
Timsko pregovaranje se odnosi na pregovaranje između različitih timova među kojima postoje konfliktne situacije. Podjela je jako bitna u ovoj vrsti pregovaranja i mora se točno odrediti i znati tko je za što zadužen i koja je njegova funkcija. Timsko pregovaranje je nešto kompliciranije od drugih vrsta zato što je više zaposlenika uključeno u ovakvo pregovaranje i svatko ima svoje stavove i mišljenja, koja se ipak na kraju moraju podudarati s interesima njihovog tima. Prema Lewicki, Saunders, Barry (2009, str. 11) "da bi grupa ostvarila svoje ciljeve, svatko se mora osloniti na druge članove tima koji pridonose svojim vremenom, znanjem i resursima, i onda oni međusobno usklađuju svoje djelatnosti".

Integrativno pregovaranje odnosi se na pregovaranje u kojima se traži više mogućih rješenja koja zadovoljavaju obje strane.

Distributivno pregovaranje je pregovaranje u kojemu se ne mogu zadovoljiti želje i interesi obje strane, već samo jedna strana dobiva.

Principijelno pregovaranje je situacija u kojoj se nastoje zadovoljiti želje i interesi obje strane.

Pregovaranje se sastoji od pet faza. Prva faza je priprema u kojoj se pregovarač mora kvalitetno pripremiti na cijeli proces i prikupiti potrebne podatke o konfliktu i sudionicima, te što oni žele i koji su njihovi interesi u cijelom procesu. Druga faza se odnosi na iznošenje prijedloga nakon kojih sukobljene strane počinju s raspravom i iznose svoje stavove i mišljenja o nastaloj situaciji te objašnjavaju što oni žele ostvariti kroz proces pregovaranja. Sljedeća faza odnosi se na aktivno slušanje i to je jedna od najbitnijih stvari u pregovaranju jer moramo razumjeti drugu stranu i ono što ona želi reći, a posebno je bitno da ne upadamo u riječ i da ne vrijeđamo i omalovažavamo drugu stranu kao i njene stavove kroz komunikaciju. Nakon što su se obje strane izjasnile slijedi četvrta faza, a to je diskusija. Diskusija je moguća samo ako su sve prethodne faze prošle kako treba bez poteškoća i razmirica. Nakon diskusije dolazimo do pete faze, odnosno pogađanja. U ovoj fazi nastojimo pronaći rješenje koje zadovoljava obje strane jednako. Nikako ne smijemo pristajati na ono što ne želimo i što nam ne odgovara jer s tim onda nismo postigli ništa. Ako proces pregovaranje završi neuspješno, potrebno je potražiti pomoć medijatora. Navedene faze prikazane su na slici broj 4.



Slika 4. Pregovarački proces,

Izvor: autor prema Tomašević (2004).

Organizacijama i menadžerima, kao osobama pri vrhu svake organizacije, na raspolaganju su razne taktike kojima se mogu služiti u svrhu pregovaranja:

- „taktika nepristranih zahtjeva
- taktika dijeljenja razlike
- odgađanje
- simulacija povlačenja
- ultimatum
- prijetnja
- taktika uzimanje malo-pomalo
- upornost
- tvrdoglavost
- pošteni dogovor
- slučajni događaj“ Pološki Vokić (2008, u Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 134).

Navedene taktike mogu poslužiti u određenim situacijama, ali kao najkorisnije možemo izdvojiti taktiku simulacije povlačenja i taktiku poštenog dogovora. Taktika simulacije

povlačenja odnosi se na povlačenje jedne strane iz procesa pregovaranja kako bi na kraju dobila upravo ono što želi, dok je taktika poštenog dogovora taktika kod koje sukobljene strane pronalaze međusobni jezik i ostvaruju dogovor koji pogoduje i jednoj i drugoj strani. Ostale taktike, mogu, ali i ne moraju donijeti rezultate koji su pogodni za obje strane. Ultimatum ili prijetnja mogu totalno narušiti proces pregovaranja i rezultirati nastankom još većeg konflikta za čije uklanjanje treba puno više vremena i pomoć treće strane koja predstavlja nepotreban trošak za organizaciju.

6. ZAKLJUČAK

Konflikt je sastavni dio našeg svakodnevnog života, ali i organizacije te je kao takav neizbježan i potrebno je da se ponekad dogodi. Konflikt može biti pozitivan i negativan, ovisno o posljedicama koje ostavlja na organizaciju. Pozitivne posljedice potiču inovativnost i kreativnost kod zaposlenika dok negativne posljedice smanjuju produktivnost, efikasnost i efektivnost. Konflikt se mora rješavati u samom početku, točnije, onoga trenutka kada shvatimo da bi se situacija mogla pogoršati. Konflikt se nikako ne smije ignorirati jer tako štetimo organizaciji i odjelima te smanjujemo efikasnost i efektivnost zaposlenika i odjela. U svakom organizacijskom konfliktu ključne osobe za rješavanje su uvijek bile menadžeri. Menadžeri su glavni i odgovorni za upravljanje konfliktima između zaposlenika i odjela, a na raspolaganju im stoje različite metode, tehnike i strategije koje mogu koristiti kako bi kvalitetno upravljali konfliktom i uklonili ga. Svaka metoda, tehnika i strategija koristi se za točno određenu vrstu konflikta, a menadžer to mora znati prepoznati i procijeniti koja je najprikladnija za nastali konflikt. U radu su objašnjeni različiti načini uklanjanja konflikta koje menadžeri mogu koristiti, dok su neki od njih više, a neki manje korisni. Glavni uzrok svakog konflikta je percepcija zaposlenika i menadžera, dok je komunikacija uvijek bila jedino rješenje. Postoje situacije kada menadžeri nisu u stanju riješiti konflikt te je tada potrebno potražiti pomoć treće strane, odnosno medijatora. Medijatori su osobe koje vode postupak uklanjanja konflikta između sukobljenih strana i svojim znanjem i objektivnošću pomažu stranama riješiti konflikt. Međusobnom komunikacijom sukobljene strane shvaćaju želje i potrebe druge strane i na osnovu toga mogu ostvariti suradnju i dogovor kako bi konflikt postao stvar prošlosti, a njihov odnos postao bolji u budućnosti.

Na kraju možemo zaključiti kako se konflikt često smatra kao nešto loše, neprirodno i nepoželjno što trebamo izbjegavati, ali to nije uvijek tako. Konflikt može biti negativan, ali isto tako može biti i pozitivan za organizaciju ako se istim zna upravljati. Ključne osobe za rješavanje svakog konflikta su menadžeri, a na raspolaganju su im razni načini koji im mogu pomoći u tom procesu. Suradnju i pregovaranje možemo izdvojiti kao najbolje metode rješavanja konflikta jer izbjegavamo eskaliranje konflikta i kroz opuštenu atmosferu i komunikaciju postižemo najbolje rješenje za obje strane. Najbitnije od svega je kroz konflikt potaknuti kreativnost i inovativnost zaposlenika kako bi rizik od ponovnog nastajanja smanjili na minimum, odnosno olakšali rješavanje nadolazećih konflikata, a poslovanje organizacije usmjereli na višu razinu.

LITERATURA

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment; vještina, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.

Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.

Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.

Dana, D. (2014). *Rješavanje sukoba*. Zagreb: Mate.

Jukić, S., Nadrljanski, M. (2015). *Komunikologija*. Split: Redak.

Katavić, M. (2009). *Osnove ekonomike za graditelje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada.

Lewicki, R. J., Barry, B., Saunders, D. M. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: Mate.

Lugović, G. (2020/2021). *Menadžment konflikata*. Bilješke sa predavanja, Šibenik: Veleučilište u Šibeniku.

Pfeifer, S. (2018). *Interna skripta za kolegij menadžment*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.

Rijavec, M., Miljković, D. (2002). *Kako rješavati konflikte?* Zagreb: IEP.

Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.

Sikavica, P. (2011). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.

Tomašević Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost*. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

Mrak, M. K. (2015). *Organizacijska struktura*. dostupno na: https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/03_-_Vrste_organizacijskih_struktura.pdf

Vadas, I. (2020, 11. 2.). Pregovaranje. Dostupno na: https://www.psod.hr/objave/pregovaranje

POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlika između pojmova menadžmenta i vođenja……7

POPIS SLIKA

Slika 1. Ključni aspekti procesa u menadžmentu……...4

Slika 2. Komunikacijski proces……12

Slika 3. Konflikti i učinci……..25

Slika 4. Pregovarački proces……42