

Nastanak i način rješavanja konflikata unutar radne organizacije

Prenc, Elvis

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:973666>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-26**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



ISTARSKO VELEUČILIŠTE
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE
Specijalistički diplomski stručni studij „Kreativni menadžment u
procesima“

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

NASTANAK I NAČIN RJEŠAVANJA KONFLIKATA
UNUTAR RADNE ORGANIZACIJE

PRENC ELVIS

Pula, 2019.

ISTARSKO VELEUČILIŠTE
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE
Specijalistički diplomski stručni studij „Kreativni menadžment u procesima“

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

**NASTANAK I NAČIN RJEŠAVANJA KONFLIKATA
UNUTAR RADNE ORGANIZACIJE**

Student: Elvis Prenc
Mentor: dr. sc. Barbara Marušnik, pred.
Kolegij: Socijalne vještine

Pula, srpanj 2019.

IZJAVA O SAMOSTALNOSTI IZRADE SPECIJALISTIČKOG ZAVRŠNOG RADA

Izjavljujem da sam specijalistički završni rad na temu „Nastanak i način rješavanja konflikata unutar radne organizacije“ izradio potpuno samostalno, koristeći se literaturom i znanjem stečenim tijekom studija na Istarskom Veleučilištu u Puli pod voditeljstvom mentorice dr. sc. Barbare Marušnik.

U Puli,

Student:

Zahvala

Ovom prilikom zahvaljujem se svim profesoricama i profesorima, asistenticama i asistentima, te osoblju Istarskog Veleučilišta u Puli, na iznimnoj suradnji i bezrezervnoj pomoći tijekom studija, temeljem koje je studiranje prošlo u ugodnom ozračju i okruženju, a pogotovo se zahvaljujem profesorici dr. sc. Barbari Marušnik na mentorstvu i uloženom trudu za vrijeme izrade ovog specijalističkog rada. Nadalje, posebnu zahvalu upućujem svojoj obitelji na razumijevanju, podupiranju i pruženoj podršci tijekom studiranja.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. ORGANIZACIJA.....	2
2.1. Timski rad unutar organizacije	3
2.2. Razlozi za formiranje timova	6
2.3. Uspostava kompetentnog tima.....	8
2.4. Timske uloge	10
2.5. Suradnja i komunikacija između članova tima.....	13
2.6. Prednosti rada u timu	15
2.7. Menadžment unutar organizacije.....	17
3. KONFLIKTI.....	23
3.1. Pojam i definiranje konflikta	23
3.2. Učinci konflikata	26
3.2.1. Pozitivni učinci konflikta	27
3.2.2. Negativni učinci konflikta.....	28
3.3. Uzroci nastanka konflikata	32
3.3.1. Uzroci konflikta na razini organizacije	34
3.3.2. Uzroci konflikta na razini pojedinca	35
3.4. Faze konfliktnog procesa.....	35
3.5. Vrste konflikata	37
3.6. Upravljanje konfliktima.....	39
3.7. Tehnike rješavanja konflikata.....	41
3.7.1. Indirektne tehnike rješavanja konflikata	42
3.7.2. Direktne tehnike rješavanja konflikata.....	42
3.8. Ishodi konflikta.....	50
3.9. Uloga menadžera u rješavanju konflikata	50
4. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U RADU ODSJEKA ZA KOMUNALNO I PROMETNO REDARSTVO GRADA ROVINJA-ROVIGNO.....	57
4.1. Grad Rovinj-Rovigno	57
4.2. Odsjek za komunalno i prometno redarstvo Grada Rovinja-Rovigno	59
4.2.1. Komunalno redarstvo	60
4.2.2. Prometno redarstvo	60

4.3. Primjena socijalnih vještina u rješavanju konflikata koji nastaju u radu Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo.....	61
5. ZAKLJUČAK	65
6. POPIS LITERATURE	66
POPIS SLIKA	67
POPIS TABLICA.....	68
POPIS GRAFIKONA	68

1. UVOD

U ovom radu analiziran je pojam radne organizacije i timskog rada unutar organizacije, te pojam nastanka i načina rješavanja konflikata među članovima organizacije, a koji se pojavljuju u njihovim svakodnevnim radnim situacijama. U današnje moderno doba radne organizacije u svom poslovanju nerijetko primjenjuju timski način rada, što direktno utječe na mogućnost nastanka konfliktnih situacija. Svaki se član organizacije razlikuje po karakteru, radnim navikama i drugim osobinama, te nastanak konflikta predstavlja prirodnu pojavu, kako u privatnom tako i u poslovnom odnosu. S obzirom da je nastanak konfliktnih situacija neizbježna pojava u životu svakoga čovjeka, konflikt je potrebno analizirati, prepoznati i pozitivno usmjeriti. U ljudskoj je prirodi čuvanje stanja u kojem se čovjek dobro osjeća, u kojem vlada harmonija mira, što donosi ugodu i sigurnost. U trenutku kada neke ljudske potrebe nisu zadovoljene javlja se konflikt, što narušava harmoniju i stanje ravnoteže kojemu svaki čovjek prirodno teži. Između svakog pojedinca, grupe ili organizacije postoje razlike i različiti načini na koji isti interpretiraju informacije, različito reagiraju na iste pojave, imaju različite stavove i različito vrednuju stvari koje ih okružuju. Sukladno tome, nastanak konflikata je neizbježna pojava, odnosno organizacija u kojoj nema konflikata praktički i ne postoji.

Ono po čemu se poslovne organizacije razlikuju je način na koji se ophode sa konfliktom, odnosno kompetentnost u uspješnom rješavanju konflikata. Pojava problema i konflikata dio je poslovanja s kojima se potrebno suočiti. Načini rješavanja konflikata i konfliktnih situacija razlikuju se u odnosu na organizacije. Pojedine organizacije se suočavaju s problemom i nastoje konflikt pozitivno usmjeriti i riješiti problem, dok oni manje uspješni problem “guraju pod tepih” ili konflikt ostavljaju otvorenim i neriješenim, što obično rezultira nastanku novih sljedećih konflikata i problema.

Sukladno navedenom, u ovom specijalističkom radu obrađena tema nastanka i načina rješavanja konflikata unutar radne organizacije, važnost uloge menadžera u rješavanju konfliktnih situacija temeljem kojih će se negativni konflikti na vrijeme prepoznati i neutralizirati, dok će se oni pozitivni koristiti za povećanje efikasnosti članova organizacije i pravovremeno ispunjavane ciljeva organizacije, što će rezultirati osiguranju tržišne kompetentnosti i konkurentnosti.

2. ORGANIZACIJA

Riječ organizacija potječe od grčke riječi „*organon*“, a označava alat, instrument, spravu, napravu i/ili glazbalo. Takav se izraz kasnije upotrebljavao i za organe, tj. dijelove tijela koji obavljaju određene, posebne funkcije u organizmu pa je s vremenom tako nastala i riječ *organizam*, kojom se u biologiji označava određena živa prirodna cjelina sa svrhovito povezanim dijelovima (organima). Po principu organizma i međusobno ovisnih i povezanih dijelova koji čine cjelinu, kao rezultat aktivnosti ljudi i poslovanja u određenoj poslovnoj zajednici, spominje se izraz organizacija. Pojam organizacija označuje unutarnju povezanost, tj. ustrojstvo, pa se pojedine organizacione jedinice unutar organizacije mogu još i nazivati ustrojstvenim jedinicama, s obzirom da se ta izraz povezuje sa stvaranjem, odnosno oblikovanjem organizacije.¹

„Organizacije čovjeka prate od rođenja do smrti. Svaki aspekt, svaki dio života, povezan je s organizacijama. Rađamo se u organizacijama, danas u pravilu u bolnicama. Živi se u organizacijama, u obitelji, u velikom mjestu ili gradu, u nekoj zemlji. Školuje se u organizacijama, od osnovne škole preko srednje do fakulteta, pa i poslije toga, cjeloživotnim obrazovanjem. I prije školovanja roditelji povjeravaju brigu o odgoju i čuvanju djece dok su oni na poslu, organizacijama, kao što su dječje jaslice i vrtići. Zapošljava se u poslovnim organizacijama, bankama, školama, bolnicama itd. Kupuju se proizvodi različitih organizacija prema vlastitim potrebama. Putuje se prijevoznim sredstvima različitih organizacija, bilo u vlastitom aranžmanu, bilo u aranžmanu i organizaciji organizacija koje se bave uslugama javnog prijevoza. Posjećuje se različite priredbe, koncerte, kina i kazališne predstave koje netko drugi organizira, a mi smo korisnici tih kulturnih događanja. Tako bi se moglo nabrajati, gotovo beskonačno, organizacije s kojima se čovjek svakodnevno susreće, bilo da je dio njih, bilo da je korisnik njihovih proizvoda i usluga.“²

Organizacije se međusobno mogu razlikovati po svojoj ustrojstvenoj strukturi, veličini, kao i po svojoj viziji i misiji. I jedne i druge mogu biti usmjerene isključivo na ostvarivanje profita, no ono što ih razlikuje je da pojedine organizacije prilikom postizanja pozitivnih rezultata, zanemaruju ljude, odnosno zaposlenike i njihove međusobne odnose, dok

¹ SIKAVICA, P., : **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011.,str.3

² Ibidem, str.3-4

one druge razumiju i poznaju važnost brige za svoje zaposlenike i njihove međusobne odnose.³

Tradicionalni pristup organizaciju poima kao sistem s jasno definiranom unutarnjom strukturom, koja je centralizirana i gdje je naglašena hijerarhija. Takva organizacija usmjerena je na ostvarivanje profita, što ima prioritet nad čovjekom. U ovakvim organizacijskim sistemima na konflikt se gleda kao na ne prirodnu i neugodnu pojavu, te se koriste svi mogući načini kako bi se spriječila pojava konflikta ili se u slučaju nastanka konflikta, isti rješava na autoritaran način.

Suvremeni pristup organizacijskog menadžmenta konflikt smatra prirodnom pojavom koja predstavlja produktivnu snagu organizacije, izvor novih ideja i kreativnosti, te mogućnost za napredak. U takvoj organizaciji zaposlenici ne rade isključivo zbog zarade, nego i radi zadovoljstva, te hijerarhija nije stroga kao u klasičnim organizacijama. Kao veoma bitan element u suvremenom pristupu funkcioniranja organizacije, pored stručnih znanja, važno je i posjedovanje socijalnog znanja i vještina, primjerice vještine komunikacije i upravljanja konfliktom. Prema suvremenom pristupu uspješnost organizacije ogleda se u njoj kreativnosti, prilagodljivosti i sposobnosti dogovaranja, razumijevanja i usuglašavanja različitih mišljenja i stavova njenih zaposlenika, koji se potiču da rade na povećanju i poboljšanju svojih znanja i vještina, čime doprinose inovativnosti i uspješnosti organizacije.⁴

2.1. Timski rad unutar organizacije

Suvremene poslovne organizacije današnjice, zahtijevaju visoke kompetencije i različite sposobnosti i znanja njenih djelatnika, koji svoje poslovne zadatke moraju rješavati u što kraćem vremenskom periodu. Kako bi se poslovni zadaci obavili unutar predviđenih rokova, te kako bi poslovne organizacije osigurale konkurentnost na tržištu, kao najučestaliji model organizacije poslovanja primjenjuje se uvođenje i osnivanje timskog načina rada. „Tim je visokoproduktivna skupina osoba koja zajednički radi na ostvarenju zajedničkih ciljeva ili

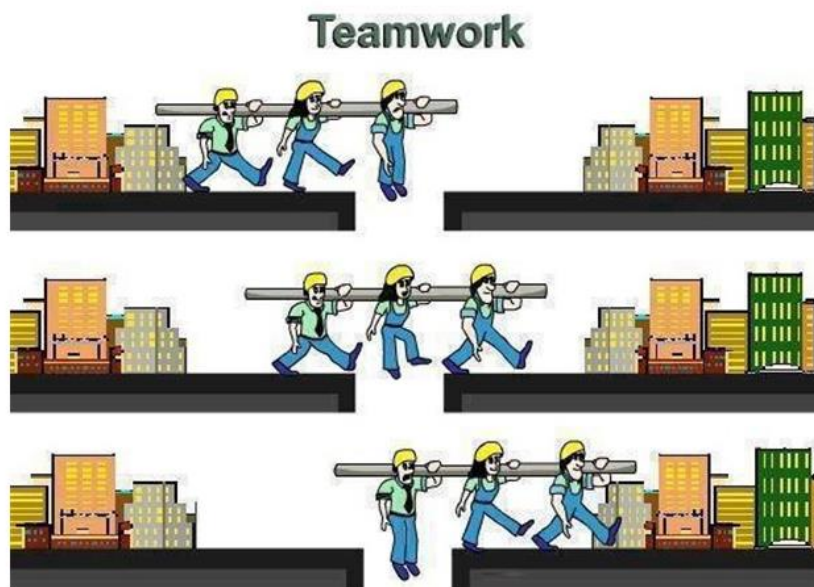
³ POLJAK,N., ŠEHIC-RELIĆ,L.: **Sukob@org-Upravljanje sukobom u organizaciji**, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava-Osijek, Osijek, 2006.

⁴ Ibidem

jednostavno i time zajednica zadovoljnih ljudi. Timskim radom ista skupina ljudi postiže više od iste skupine koja timski ne radi.“⁵

Iako jedna stara poslovice kaže da se čovjek rađa i umire sam, on najveći dio svoga života i radnoga vijeka provodi u zajednici i različitim skupinama. Povijesna svjedočenja ukazuju da su skupine mijenjale političku sliku svijeta, dobivale su ratove, gradile velike i zahtjevne građevine poput egipatske piramide i kineskog zida, za razliku od pojedinca kao jedinke, koji bez članstva u skupini to sam nije u mogućnosti realizirati. „Sve ono što ima skupina, u još boljem obliku posjeduje i uspješan tim. A sve čime se odlikuje tim, može se naći i u svake radne skupine. No za razliku od tima, koji ni u čemu ne oskudijeva, skupini počesto nešto manjka ili postoji tek u tragovima. Iz toga prolazi i konačna prevaga kvalitete u korist tima“⁶. Ako u jednom trenutku, na jednom mjestu postoji skupina ljudi koja se uz zajednički cilj i angažiranost još i nadopunjuje, zasigurno je riječ o timu. Svaka organizacija mora imati uigran tim koji će biti kompetentan, brzo se prilagođavati raznim promjenama koje se dešavaju u poslovanju, te promptno pronaći najbolje rješenje određenog problema, što pojedinac kao takav ne bi bio sam u stanju napraviti.

Slika 1. : Prikaz timskog rada



Izvor: preuzeto s <https://denissinger.wordpress.com/2013/10/18/timski-rad/>, 12.07.2019.

⁵ DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademski godina 2018. / 2019.

⁶ TUDOR, G.; SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006., str.13.

Danas je teško zamisliti uspješnu organizaciju u kojoj nema timskog rada. „Rukovoditelji operativnih organizacijskih jedinica imaju puno prilika za korisnu uporabu modela timskog rada u djelokrugu svoje odgovornosti. Sektori, odjeli, odsjeci, zavodi, uredi i druge organizacijske jedinice prava su mjesta za široko, nenametljivo i svakodnevno timsko djelovanje.

Jednako tako, svako predsjedništvo kluba, nadzorni odbor, uprava ili izvršna direkcija poduzeća, kolegij dužnosnika u tijelu državne uprave mogu učinkovito upotrebljavati koncept timskog rada. I jedni, i drugi, i treći imaju mogućnost širokog izbora; mogu se odlučiti za potpunu primjenu koncepta, mogu uvesti tek pojedine module, a mogu koristiti i samo niz pravila timskog rada.

Postoje mišljenja da je model timskog rada lakše primijeniti u novoj, negoli „progurati“ u već postojećoj organizacijskoj jedinici. Po njima je tim i izmišljen samo za jednokratne projektne zadatke. Možda je tako u početku i bilo, ali je praksa kasnije dokazala da nema radne sredine kojoj bi tim mogao štetiti.“⁷

U suvremenim poslovnim organizacijama timski rad čini sastavni dio poslovanja koji organizacijama donosi konkurentnost, među kompetentnim zaposlenicima omogućuje uspostavu boljih međusobnih odnosa, promovira kreativnost, te razvija njihove vještine u rješavanju poslovnih problema. Timovi nadmašuju pojedinačne napore naročito onda kada rješavanje specifičnih organizacijskih problema zahtjeva kombinaciju brojnih vještina, procjene, te raznoliko poslovno i životno iskustvo. U zajedničkim definiranim ciljevima i zajedničkom pristupu problemu, timovi uspostavljaju komunikaciju koja omogućuje analizu problema te poduzimanje aktivnosti i rješavanje problema u „realnom vremenu“. Članovi tima imaju veću motivaciju poradi izazova koji im predstavlja postavljeni cilj, čime se povećava njihova produktivnost i kvaliteta radnih mjesta, stvara se osjećaj poslovne sigurnosti, te se povećava zadovoljstvo zaposlenika. Timovi razvijaju osobnu socijalnu dimenziju koja se očituje kroz pripadnost određenoj skupini unutar strogo formaliziranog poslovnog sistema. To jača međusobno poznavanje ljudi, razvija „učenje-kroz-činjenje“ i povećava pojedinačne i grupne kompetencije članova tima. U takvoj poslovnoj organizaciji, kao rezultat timskog rada nastaje sinergijski efekt. Sinergijskim efektom tim ostvaruje značajnije rezultate nego što bi to postizao svaki od članova tima individualno. „Sinergiju je najjednostavnije definirati kao pojavu da dva ili više elemenata nekog sustava, djelujući

⁷ Ibidem, str.224.

zajedno, daju veće efekte od onih koji bi se ostvarili zbrojem pojedinačnih djelovanja.⁸ Djelovanjem u timu pojedinci su usmjereni na suradnju s ostalim članovima tima te je vrlo značajno da se među njima odvija pravodobna razmjena informacija, učinkovita komunikacija te da se interesi i ciljevi tima percipiraju kao vlastiti. Da bi tim funkcionirao na način da postiže unaprijed postavljen cilj, članovi tima moraju biti pomno odabrani, moraju pristati sudjelovati u timu, moraju imati osobine i kompetencije koje će poticati napredak tima. Uspješan tim ne čine individualni genijalci, već se ovaj atribut pripisuje timu koji svoje zadatke izvršava poput dobro uigranog orkestra. „Tim može iskoristiti svoj potencijal samo ako svaki pojedinac u timu iskoristi svoj.“⁹

2.2. Razlozi za formiranje timova

Postoje brojni razlozi za formiranje timova. Uglavnom su vezani za spoznaju da snaga organizacije leži u dobrom upravljanju ljudskim resursima i njihovom organiziranju na načelu timskog rada i da timovi omogućavaju veću produktivnost, kvalitetu i profitabilnost i to znatniju nego što mogu ostvarivati grupe. Međutim, ne treba zanemariti ni ostale razloge kao što su bolje mogućnosti za angažiranje i zadržavanje kvalificiranih radnika, te veća odgovornost za promjene i veća fleksibilnost. Timski rad postaje sve „popularniji“ način pristupanja rješavanju problema, dolaska do unapređenja, te ostvarivanja kvalitete koju tržište i kupci zahtijevaju. Pojedinac unutar neke organizacije koji svoje aktivnosti izvršava u smjeru ostvarivanja postavljenih ciljeva i prema predviđenoj dinamici, puno će više postići ukoliko svoje djelovanje ostvaruje unutar tima. Danas vodeće poslovne organizacije u svijetu svoje strateške prednosti nad konkurencijom temelje na primjeni i konstantnom usavršavanju kulture timskog rada. Timskim radom u organizaciji mobilizira se sva kreativna energija ljudskog potencijala te ih se motivira i usmjerava ka zajedničkim ciljevima¹⁰.

Kako bi se imao temelj za formiranje tima mora se imati problem koji se želi riješiti i to je u biti zadatak tima. Zajednički cilj je pronalazak rješenja problema ujedno i najveća motivacija članova tima.

⁸ Ibidem.str.27.

⁹ MAXWELL, C. J.: **17 Neosporivih pravila za uspješan timski rad**, Katarina Zrinski d.o.o., Varaždin, 2003., str. 212.

¹⁰ OMAZIĆ, M., A. i BALJKAS, S.: **Projektni menadžment**, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2005. str. 106.

Prema Tudoru i Srići najčešći razlozi za formiranje timova jesu:

„Problem je kompleksan, a mora se riješiti! Ni pojedinac, ni više njih, a ni skupina ljudi nisu u stanju riješiti svaki složeni problem. Njegovu će cjelinu moći sagledati i predložiti kvalitetna rješenja jedino – tim.

Problem je širok, opsežan! Veliki posao iziskuje angažman više osoba i raspodjelu zaduženja, a vjerojatno i interakciju različitih specijalnosti. Mnoga velika društva ustrojavaju svoj direktorski kolegij u obliku svojevrsnoga tima, jer upravljanje predstavlja opsežnu i kompleksnu zadaću.

Problem zadire u djelokrug više organizacijskih jedinica! Ako smo prisiljeni objediniti parcijalne interese pojedinih službi i poslovnih funkcija, raditi zajednički da bismo dostigli najbolje – izlaz postoji! Takav trenutak je prava prigoda za angažiranje tima.

Postoji potreba za povećanim učincima! Dobit, kvaliteta i brzina usluge lakše se postižu primjenom koncepta timskoga rada. Ponekad su poslovne okolnosti toliko otežavajuće da ni timovi neće jamčiti uspjeh. Ipak, vrijedi pokušati!

Postoji potreba učinkovitoga uvođenja velikih promjena! Uključimo li u iznalaženje rješenja zainteresirane osobe, službe i jedinice, lakše će ga i radije primijeniti. Japanci ne štede ni vrijeme, ni napor da bi postigli konsenzus bez kojega ne donose odluku. Timski rad u svim fazama – jamstvo je uspjeha projekta u praksi.

Pojavljuje se potreba neutraliziranja hijerarhije! Ponekad moć i autoritet koje stvara hijerarhija nisu poželjni. Osnivanjem tima uvodi se načelo jednakoga statusa za sve sudionike projekta.

Potrebno je povećati zadovoljstvo ljudi! Ponekad je s poslovanjem sve u redu, plaće su dobre, ali su ljudi suzdržani, ne angažirani, rade mehanički, odsutni su duhom.. Ukratko, vlada nezadovoljstvo, ravnodušnost... Već uvođenje pojedinih elemenata, a posebice cijeloga modela timskog načina rada, zasigurno će dovesti do pozitivnih promjena. A od njih pa do povećane motivacije i većih postignuća samo je malen korak!

Usprkos burnom razvoju tehnologije, ljudski čimbenik još uvijek je na prvom mjestu! Postoje gospodarske djelatnosti kod kojih je, unatoč tehničkom napretku, „faktor čovjek“ ostao i nadalje najvažnijim. Većina proizvodnih i uslužnih djelatnosti zbog toga zahtijeva timski rad i zadovoljne djelatnike.

Naučeni ste odgovorne poslove raditi sami i nerado vjerujete drugima? Vrijeme je da se promijenite! Timski rad nadmoćan je zbiru pojedinačnih napora. Teško je trčati sam od starta do cilja. Brže se trči u skupini, a najbrže u štafeti.¹¹

Da bi tim mogao na najbolji mogući način funkcionirati, potrebno je da svaki pojedinačni član tima¹²:

- sudjeluje u timskom planiranju, odlučivanju, usklađivanju,
- razumije zajedničke ciljeve i vjeruje im,
- pridonosi timu nesebičnim izvršavanjem uloge koja mu je povjerena,
- radi samostalno, ali surađuje s ostalima,
- predlaže zamisli, iznosi sugestije i inicijative,
- koristi svoja znanja, sposobnosti i talent,
- stalno uči, primjenjuje nova znanja, usavršava se,
- motiviran je radom, rezultatima, druženjem, statusom,
- komunicira aktivno, otvoreno, konstruktivno i pošteno,
- voditelja doživljava kao suradnika i trenera,
- aktivan je u ocjenjivanju uspješnosti i rješavanju problema tima.

2.3. Uspostava kompetentnog tima

Timski rad je neophodan pri obavljanju složenih zadataka, za što su potrebna znanja iz više područja odnosno struka. Prilikom sastavljanja timova, vodi se računa o osobinama, vještinama i sposobnostima članova tima. Tri tipa vještina nužna su za uspješno funkcioniranje tima a to su¹³:

- **tehnička znanja** - svaki tim mora imati članove s tehničkim znanjima i vještinama za obavljanje zadatka na kojem tim radi,
- **vještine rješavanja problema i donošenja odluka** – neki članovi tima moraju imati vještine rješavanja problema i donošenja odluka,
- **vještine upravljanja međuljudskim odnosima** – članovi koji posjeduju ove vještine slušaju sugovornike, upravljaju diskusijama, analiziranju problem, određuju

¹¹ TUDOR, G.; SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006., str.33-34

¹² Ibidem

¹³ Ibidem

prioritete, vrednuju alternative, daju povratne informacije i donose odluke što će olakšati tijek komunikacije i pomoći u rješavanju konflikata, te nadasve održavati dobre odnose u timu.

Prilikom uspostave efikasnog tima treba voditi računa o pravilnom strukturiranju tima kako bi se postigla optimalna kombinacija potrebnih znanja i vještina članova tima. Pretjerana zastupljenost jedne vještine na račun drugih smanjit će efikasnost tima. No, ako sve vještine nisu zastupljene na samom početku to ne znači automatski i da će tim biti neuspješan - jedan ili više članova mogu na sebe preuzeti odgovornost da nauče ili usavrše ono što nedostaje. Individualno znanje članova, veličina tima, autoriteti i osobine ličnosti samo su neka pitanja koja treba pravilno postaviti da bi se zasadili dobri timski temelji. Prilikom početka rada u timu, neophodno je da svaki član tima bude upoznat sa svojom zadaćom, odnosno ulogom u timu, da je u potpunosti razumije, te da je spreman djelovati u skladu s dodijeljenom ulogom. Osobne kompetencije i stručna znanja nisu garancija da će nečiji doprinos biti veći. Oni su svakako preduvjet da se postane članom tima, međutim presudna je sklonost timskom radu, ispunjavanju timske uloge te stavljanju osobnih interesa u drugi plan.

Timski rad pruža nebrojene mogućnosti napretka, članovi tima uče uspješno komunicirati, omogućuje se brži protok informacija, povećava se horizontalna komunikacija u odnosu na vertikalnu, uspostavljaju se čvrsti međusobni odnosi kao i međusobna potpora, što rezultira povećanom kvalitetom i povećanim učinkom prilikom ostvarenja timskog cilja.

„Svaki timski cilj mora zadovoljavati pet temeljnih načela:

1. **Izazovnost** - izazovan cilj imat će ne samo usmjeravajuće, već i motivirajuće djelovanje. Stoga neka timski ciljevi budu malo povišeni, ambiciozni, izazovni, ali realni. Veći cilj dat će i veći rezultat. Jasno, ukoliko su ga ljudi prihvatili.
2. **Razumljivost** - voditelj tima koji zadaje zadaće mora se uvijek pitati jesu li one razumljive drugima. Timski cilj treba iskazati jezikom koji će biti razumljiv onima koji ga moraju ostvariti. Istodobno navođenje mnogih ciljeva onemogućit će uočavanje glavnih, nadređenih ciljeva.
3. **Mjerljivost** - prije početka posla treba stvoriti jasna mjerila po kojima će ljudi iz tima u svakom trenutku moći prepoznati je li cilj dosegnut, podbačen, premašen ili pak potpuno promašen.
4. **Vremenska određenost** - cilj mora biti određen u vremenu i prostoru.
5. **Prihvatljivost** - cilj je razlog postojanja tima, usmjerava norme, odlučivanje, komunikaciju u timu i mora biti: određen, mjerljiv, dodijeljen, realističan i vremenski

određen. Uz timske ciljeve koji se odabiru, usvajaju i aktiviraju, potrebno je izraditi i terminski plan aktivnosti temeljem kojega se definiraju pojedinačni zadaci i poslovi, njihovi nositelji i vrijeme u kojem moraju biti obavljeni. Cilj koji nije prihvaćen kao da i ne postoji. Nužno je da članovi tima s uvjerenjem prihvate zajednički cilj, da on postane dijelom njih. Ukoliko svi članovi tima nisu prihvatili cilj i ne mogu se identificirati s njime, ubrzo dolazi do raspadanja tima, jer nema motivacije i rezultata koji pokreće članove. Sudjelovanje članstva u određivanju cilja povećat će izgleda za njegovo prihvaćanje, a time i osigurati njegovo dostizanje.“¹⁴

2.4. Timske uloge

Za samo funkcioniranje tima potrebno je svim članovima tima dodijeliti uloge, zadatke i odgovornosti, bez čega tim neće dobro funkcionirati odnosno neće kvalitetno ostvariti timske ciljeve. Jedna od najvećih prednosti tima je što može okupiti ljude različitih znanja i sposobnosti. Što članovi tima imaju više različitih sposobnosti i karakteristika to su u stanju uspješnije se suočiti s većim brojem različitih problema. Međutim, to je moguće jedino ako je kombinacija karakteristika članova tima uravnotežena. Za uspješan tim nije dovoljno imati samo dobre i sposobne članove, nego treba imati članove koji mogu ispunjavati različite uloge u timu. Svaki član tima ima svoj karakter i osobine temeljem kojih se razlikuje od ostalih članova i temeljem čega je prepoznatljiv. Pojedini član tima može posjedovati i više osobina koje opisuju ponašanje, odnosno uloge u timu, dok mu one „ostale“ nekako „ne odgovaraju“, odnosno za njih očigledno nema sve potrebne osobine ličnosti. „ U timu se velike stvari dogode kada svi članovi tima preuzmu uloge koje ističu:

- njihove jake strane,
- talent,
- iskustvo,
- vještinu.“¹⁵

¹⁴ Ibidem str.87-89.

¹⁵ DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademski godina 2018. / 2019.

Kompetencija uspješnog voditelja tima je prepoznati osobine članova tima i znati pridijeliti uloge pojedincima u timu, a pojedinci moraju biti sposobni prihvatiti svoju ulogu unutar tima, jer svaka uloga na svoj način pokreće tim prema izvršenju cilja. Prema toj sklonosti svakog se člana može razvrstati u neki od tipova i dodijeliti mu neku od karakterističnih timskih uloga i to:

- „*Kreativac*“; nudi najviše novina, te neobičnost i radikalizam u pristupu. Provedba ideja ga ne zanima previše. Ponekad gubi dodir s ljudima i sa stvarnošću. Inteligentan je, prirodan i povremeno zatvoren. U njegove najveće doprinose timu spadaju ideje, neuobičajena motrišta i pristupi problemima. Od njega tim dobije ono najdragocjenije - vitalne iskre.
- *Istraživač* (osoba za dodire s okolinom) pridonosi iznošenjem ideja koje, međutim, najčešće nisu ni nove, ni njegove. Prepoznaje se po sklonosti druženju i neprestanom dodiru s okolinom. Voli preuzimati i razvijati tuđe zamisli. Rijetko je u uredu, a kada jest, najveći dio vremena provodi u telefoniranju. Brzo se zagrije, ali jednako brzo i ohladi. Njegovo zanimanje za novosti i održavanje veza s okolinom koristi su koje donosi timu.
- *Poticatelj* (autokratski vođa) je radin, dobro djeluje u situacijama povećanoga pritiska, sklon je prihvaćanju novosti, brzo uočava dobre prilike i izlaze. Trajno su mu pred očima obveze i cilj kojemu tim teži, te stoga neprestano traži akciju. Borben je, izaziva događaje, podnoseći žrtve, pa i narušene međuljudske odnose, ukoliko je potrebno. Među njegove lako prepoznatljive osobine spadaju dinamičnost, komunikativnost, dominantnost, velika energija, no jednako tako i naglost i brzopletost. Pridonosi akcijom, poticajima i iznalaženjem rješenja.
- *Usklađivač* (roditelj, demokratični voditelj) uvijek ima na umu cjelinu, a pojedinosti rješava u hodu. Dobro razaznaje bitno od nebitnog, te kratkoročno od dugoročnog. Nikada ne gubi nadzor nad sobom i nad situacijom. Sklon je predviđanju, traganju za najučinkovitijim rješenjima, te usmjeravanju skupine prema cilju. Skladan razvoj tima vidi kao vlastiti cilj, ali i kao sredstvo za izvršenje postavljenoga višega cilja. Nastoji u ljudi potaknuti najbolje osobine i prednosti. Svakome pronalazi pravo mjesto u timu, vjeruje u ljude i poznaje snagu tima. Osobine su mu: otvorenost, dominantnost, komunikativnost, postojanost, odlučnost. U pravilu je prosječne inteligencije. Timu pridonosi njegovim razvojem, usklađivanjem djelovanja različitih osobnosti i upornim usmjerivanjem posla prema cilju. Ljudi s osobinama usklađivača najčešće postaju menadžeri.

- *Procjenitelj* (motritelj) je timski sudac, promatrač tuđih prijedloga i hladni analitičar. Razmišlja, ne žuri, brzo uočava rizičnosti, ne opredjeljuje se prije no što cjelovito sagleda problem. Promišljen je, ozbiljan, uvijek staložen, ali i zatvoren. Višega je stupnja inteligencije. Timu pridonosi na dva načina: dobrom prosudbom zamisli i odabirom pravilnoga postupka za donošenje odluka.
- *Provoditelj* (organizator) je majstor organizacije, odluke pretvara u praksu, uočava probleme koji se mogu pojaviti u primjeni. Bez njega bi mnoge ideje i odluke ostale na pola puta. Voli kreirati i rabiti organizacijska sredstva i metode (plan, tabele, raspored posla, pravilnike, obrasce...). Discipliniran je, učinkovit, postojan, uporan, ali i prosječan, neelastičan, tradicionalan. Nesklon maštanjima, voli red. Pridonosi razradom zamisli, planom provedbe i održavanjem reda.
- *Dovršitelj* (analizator) je potreban svakom timu jer voli akciju privoditi kraju. Svoj posao planira temeljito, razrađuje pojedinosti, ustrajava u provedbi, nadzire, unaprijed uočava tuđe previde, ustraje na savršenstvu, ljute ga “lepršava” ponašanja. Zatvoren je, pedantan, vrlo radin, ali i tjeskoban, nekreativan i nepoticajan. Timu pridonosi marljivim provođenjem odluka.
- *Graditelj tima* (čuvar međuljudskih odnosa) više je usredotočen na ljude i timsku zajednicu, nego na sam posao. Angažira se u sukobu i krizi, smiruje strasti, druželjubiv je. Stabilan je, otvoren, karakteran i prilagodljiv, ali i neprodoran, statičan, pomirljiv. Pridonosi stvaranjem i očuvanjem timske harmonije.“¹⁶

Idealan tim utemeljuju članovi od kojih je svatko nositelj jedne različite uloge ili u sebi skriva više osobina i sklonosti, među kojima dvije ili tri prevladavaju. Dobra podjela uloga povećava motivaciju pojedinog člana tima i pruža priliku za dokazivanje. Svaki član tima mora dobiti ulogu koja mu najviše odgovara ovisno o njegovom znanju, vještinama i sposobnostima, te može izvršavati više uloga. Timovi su uspješniji ukoliko su njihovi članovi fleksibilniji odnosno u stanju preuzeti više uloga u različito vrijeme obavljanja određenog zadatka što jako dolazi do izražaja u manjim timovima. Ravnotežom svih uloga u timu, tim će biti uspješan, a njegovi članovi zadovoljni.

Različite osobine ličnosti članova tima mogu timu donijeti značajne koristi, ali te iste

¹⁶ TUDOR, G.; SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006.str.59-60.

razlike mogu prouzročiti i poteškoće, nesporazume, konflikte i frustracije. Pozorno razmatranje uloga koje proizvode konflikte, frustracije, napetosti bilo u nekom ili među svim članovima tima, te odabiranje najboljih postupaka za njihovo savladavanje i uklanjanje, preduvjet je za ostvarenje timskog cilja. Ne smije se djelovati silom ili grubo, jer to stvara nove prilike za konflikt. Valja se oboružati strpljenjem, tolerancijom, postupnošću u radu, znanjima o razrješenju konflikata, komunikaciji, racionalnom sastanku i slično, što podjednako ulazi u obveze voditelja i članova tima. Svi u timu trebaju prihvatiti da je postojanje razlika prirodno i legitimno, te poželjno za uspješno izvršenje timske zadaće. Djelovanjem članstva i voditelja tima nastoji se iskoristiti pozitivan potencijal konflikta. Konstruktivna kritika, nadzirani konflikt i sučeljavanje smatraju se naročito dobrodošlim.

Slika 2. : Prikaz timskih uloga



Izvor: autor prema TUDOR, G., SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., p. 59-60.

2.5. Suradnja i komunikacija između članova tima

Postoji opasnost kada se neslaganje oko nekog postupka doživi osobno te takva rasprava prijeđe u otvoreni rat. Time se poremete međuljudski odnosi u timu, a onda se i automatizmom smanji i timska radna učinkovitost. To je vrlo opasno jer dovodi do raspada

tima. Dakle, kako bi se izbjegle takve situacije vrlo je važno razumjeti i promicati veću povezanost skupine ljudi u radnom timu do te mjere da se osjećaju kao kod kuće. Ono što je također važno i neophodno za uspješnost tima je poticati i razvijati otvorenu komunikaciju. To znači da se poruka odaslana timu od strane voditelja shvati upravo onako kako ju je voditelj i poslao, a ne kako su je članovi tima sami sebi protumačili. Kvalitetna komunikacija je ključ uspješnog tima koja dovodi do međusobne razmjene informacija, znanja, te profesionalnih i osobnih iskustava. Članovi tima moraju biti svjesni da mogu uspjeti samo uz međusobnu podršku. Oni sami stvaraju ozračje povjerenja te tako slobodno izražavaju svoje misli, osjećaje, stajališta, ali isto tako i neslaganja. U takvom pozitivnom okruženju i kad dođe do međusobnog konflikta radi različitog mišljenja, isto se ne doživljava kao negativnu pojavu već, naprotiv, članovi to vide kao sastavni dio odnosa i mogućnost razvoja novih ideja. Potencijalna snaga tima je upravo u različitosti njegovih članova, no ona se mora temeljiti na međusobnom poštivanju i uvažavanju. Priznavanje greške i slabosti preduvjet je za zdrav odnos i uspostavu visokog stupnja međusobnog povjerenja i poštovanja. Na taj se način povećava učinkovitost i uspješnost tima. Članovi u timu moraju graditi atmosferu prijateljstva, povjerenja i uzajamnog poštovanja, te međusobno ukazivati na prepreke i smetnje koje nastaju u timskom radu, s ciljem da se iste izbjegnu, odnosno na vrijeme identificiraju, te savladaju.

Osobine članova tima koji sudjeluju u timskom radu i koje izražavaju svojim ponašanjem možemo još podijeliti prema sljedećim karakteristikama ¹⁷ :

- temperamentu,
- karakteru,
- sposobnosti,
- uvjerenju,
- interesu,
- stavovima,
- sklonostima svađama,
- sustavu vrijednosti,
- motivaciji.

¹⁷ DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademska godina 2018. / 2019.

Slika 3.: Suradnja među članovima tima



Izvor: DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademska godina 2018. / 2019.

2.6. Prednosti rada u timu

Prednosti rada u timu su višestruke i upravljanje organizacijom je mnogo lakše, čime se povećava efikasnost organizacije, odnosno isporuka proizvoda i usluga je uvelike ekonomičnija. Timski rad omogućuje uštedu vremena, članovi u timu su motivirani i zadovoljniji, osjećaju se sigurnije i kreativniji su. Suradnja i odnosi u timu rezultiraju nastanku sinergije, koja čini razliku u odnosu na drugi oblik poslovanja. U timskom načinu rada povećana je produktivnost i motivacija iz razloga što članovi tima zajedno rade, uče jedni od drugih, te imaju visok stupanj uključenosti prilikom ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Takvim načinom rada omogućuje se brzo reagiranje na poslovne probleme, učinkovito rješavanje istih, te podizanje kvalitete u postizanju timskih ciljeva.

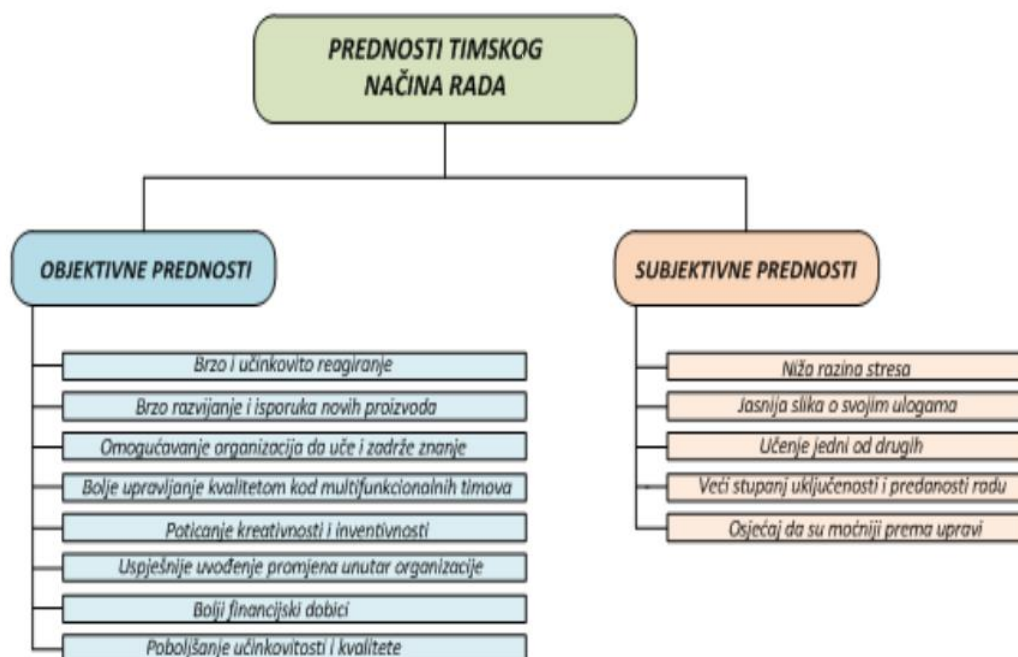
„Članovi tima imaju različita stručna znanja i sinergijskim efektom pronalaze rješenje problema. Voditelj tima obrazlaže prednosti rješenja predsjedniku uprave, a on bira optimalno rješenje- najbolje rješenje u danom trenutku. Optimalno rješenje se implementira u proces. Proces postaje efikasan i efektivan što omogućuje stvaranje nove vrijednosti.“¹⁸

Prema Tudoru i Srići višestruke koristi timskog rada su ¹⁹:

1. motivacija – članovi ostvaruju osobne i zajedničke potrebe,
2. skupna kohezija – međusobno su povezani i teško se mogu raspasti,
3. sinergija – povezani su i djeluju u suradnji,
4. poboljšana organizacija – trajno unapređuju organizaciju,
5. skupna kreativnost – stvaraju nova znanja.

Slika 4.: Prikaz prednosti timskog načina rada

PREDNOSTI TIMSKOG NAČINA RADA



Izvor: DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademski godina 2018. / 2019.

¹⁸ DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademski godina 2018. / 2019.

¹⁹ TUDOR, G.; SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006.

2.7. Menadžment unutar organizacije

Menadžment je riječ koja svoje korijene vuče iz engleske riječi *to manage*, što znači upravljati. Menadžment je moguće definirati kao proces obavljanja poslova oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci radeći u grupama učinkovito ostvaruju zadane ciljeve, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa. Osobu koja koordinira i nadzire njihovu aktivnost i koja osigurava izvršenje unaprijed zadanih ciljeva, nazivamo menadžer. Priroda posla koji obavlja menadžer obuhvaća upravljanje ljudskim, fizičkim i financijskim resursima, za što menadžer mora posjedovati znanje kojim može i mora pokriti područje posla kojim rukovodi.²⁰

Brojni autori menadžment određuju kao termin koji obuhvaća planiranje, organizaciju, upravljanje i kontrolu, a menadžera kao osobu koja to provodi. U provođenju navedenih aktivnosti veoma su važni odlučivanje, motiviranje i komuniciranje kao socijalna vještina kojom menadžeri povezuju članove grupe u jedan osebujni poslovni i društveni sustav.

„ U praksi se polazi od toga da dobar voditelj posjeduje sljedećih sedam temeljnih osobina ličnosti:

- inteligenciju,
- dominantnost,
- interpersonalnu osjetljivost,
- samopouzdanje i sigurnost,
- otvorenost,
- fleksibilnost,
- inicijativnost.

Za uspjeh voditelja tima važna je cjelina ovih osobina u određenoj poslovnoj situaciji.²¹

Zadaje menadžera najčešće su ograničene na aktivnosti unutar grupe koju vode, s ciljem oblikovanja unutarnjeg okruženja, no dobri menadžeri znaju da ne mogu dobro provoditi svoje zadaje bez razumijevanja mnogih elemenata iz vanjskog okruženja i to ekonomskih, tehnoloških, društvenih ili političkih koji utječu na unutrašnju organizaciju, a

²⁰ MARUŠNIK, B.: Predavanje iz kolegija „Socijalne vještine“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademska godina 2018. / 2019.

²¹ DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademska godina 2018. / 2019.

time i na uspjeh vođenja ljudi i organizacije. „Kad menadžer trči sam, na cilj stigne-drugi!“²² Kvalitetnog menadžmenta nema bez jasne i dobre komunikacije, jer je glavni zadatak menadžera stvoriti i iskoristiti sinergiju organizirane grupe kako bi se ostvarili unaprijed zadani ciljevi. Umijeće poticanja ljudi kojima upravlja, te sposobnost da iz istih izvuče i oslobodi sve njihove potencijale kojima će postići svoj maksimum i pokazati najviše što mogu, glavni je zadatak kompetentnog menadžera. Menadžer treba u svojim ljudima probuditi sposobnost i darovitost, te biti intelektualni i emocionalni oslonac u kojem njegovi podređeni moraju prepoznati vjeru, strast, kredibilitet i autentičnost. Osnovne vrijednosti koje se traže od menadžera jesu povjerenje, poštovanje, aktivno rješavanje problema, stalno učenje i usavršavanje, partnerstvo i fleksibilnost, moć savladavanja, inteligencija, kontrola misli, osjećaja i postupaka, te iskrenost i jasnoća riječi. Menadžeri se međusobno razlikuju po osobnim vještinama i to ne samo po kvocijentu inteligencije već i po kvocijentu emocionalne inteligencije, o kojoj ovisi snaga prepoznavanja odlika pojedinca i definiranja odnosa prema suradnicima. Tako su sposobnosti empatije, uvjeravanja i ostavljanja dobrog dojma na članove grupe u samom vrhu popisa menadžerskih vještina koje članovi grupe najviše odobravaju i prihvaćaju. Isto tako menadžeri se međusobno razlikuju i po svojim karakternim osobinama. Pojedini menadžeri prilikom poslovanja su drski i hvalisavi, dok su drugi skromni i povučeni. Jedni žive da bi bili superiorni u odlučivanju, dok drugi više vole prepustiti odlukama da se same odvijaju. Zajedničko im je da se i jedni i drugi mogu pohvaliti uspjehom, a različito im je što neki uspjeh mjere brojem i kvalitetom proizvoda ili usluge, neki zadovoljstvom kupaca, a neki veličinom organizacije u kojoj rade i brojem zaposlenih. Nema propisanih optimalnih preduvjeta koji mogu osigurati uspješno rukovođenje u svakoj situaciji. Upravo iz tog razloga, kompetentni voditelj ili menadžer mora rješenja tražiti u sebi i u svojim vrijednostima, neprestano učiti i poboljšavati se, ali i u kvaliteti ljudi koje vodi. Jedna od obilježja koja karakterizira menadžera današnjice je savjest, s obzirom da su kompetentni menadžeri svjesni da uspjeh „njihovih“ djelatnika najviše ovisi o kvaliteti njihova vodstva, ali i da uspjeh njihova vodstva ovisi o kvaliteti ljudi koje vode, shvaćajući da umijeće vođenja omogućuje ostvarenje ciljeva i volje grupe, odnosno tima koji vode. Najvažniji zadatak takvih menadžera je razviti zdrav odnos sa svojim zaposlenima, odnosno razviti osjećaj kod podređenih da zajednički dijele istu sudbinu. U takvim organizacijama menadžeri ne smatraju djelatnike potrošnim alatom ili netko tko je tu da bi omogućio zaradu,

²² TUDOR, G.; SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006., str.34.

već djelatnike smatraju svojim partnerom, suradnikom u poslu. Menadžer i djelatnik u istoj su poziciji, ali onaj tko vodi svoje djelatnike ima dodatni zadatak, a to je odgovornost za svoje djelatnike i odgovornost da tim ili grupa koje vodi, ispune poslovna očekivanja, odnosno ostvare željeni rezultat ili cilj. U uspješnim organizacijama koje vode kompetentni menadžeri njeguje se tradicija da se ideje iznose glasno, te se u takvim organizacijama često koriste izrazi „suradnja i konsenzus“. Sposoban i kompetentan menadžer je onaj koji zna uspješno organizirati veći broj ljudi, u istima pobuditi darovitost i sposobnost, što rezultira preduvjetima za stvaranje „zdrave sredine“ u kojoj su članovi tima, odnosno zaposlenici organizacije zadovoljni, i kod kojih se razvija osjećaj pripadnosti i pojedinačne odgovornosti, te se svaki član tima osjeća i ponaša kao član obitelji. Sposobnosti uživanja, uvjerenja i sposobnost ostavljanja dobrog dojma karakteristike su svakog dobrog menadžera, te iskrenost i jasnoća poruka koje prenosi djelatnicima koje vodi pridonijet će razumljivosti poruke. Kontrola misli, osjećaja i postupaka pomoći će u situacijama pri kojima se mora donijeti odluka koja neće zadovoljiti sve na koje se odnosi.²³

„Za uspješno vođenje zaposlenih postoji deset osnovnih pravila i to:

1. Identificirajte strateške ciljeve.
2. Analizirajte ključne konkurentske prednosti za postizanje ciljeva.
3. Definirajte središnje procese s naglaskom na ono što je glavno za ispunjavanje vaših ciljeva.
4. Organizirajte procese, ne djelatnosti. Svaki proces mora povezivati djelatnosti da bi se dobio proizvod ili usluga po mjeri potrošača.
5. Uklonite sve aktivnosti koje ne donose dodatnu vrijednost ili ne pridonose ključnim ciljevima.
6. Imenujte odgovorne za svaki ključni proces.
7. Stvorite multidisciplinarne ekipe koje će voditi svaki proces.
8. Postavite specifična mjerila učinkovitosti za svaki proces.
9. Dajte osoblju opremu i uvjete za pravilan rad.
10. Dajte osoblju ovlasti i informacije za postizanje ciljeva.
11. Organizirajte proces, a ne zadatke. Umjesto stvaranja strukture oko djelatnosti ili odjela, izgradite organizaciju oko njezinih tri do pet ključnih procesa sa specifičnim ciljevima učinka. Odredite odgovornog za svaki proces.

²³ PETAR, S., VRHOVSKI, I. : **Ljudska strana upravljanja ljudima**, Mozaik knjiga d.o.o., Zagreb, 2004.

12. Sažmite hijerarhiju. Ukinite rad koji ne daje dodatnu vrijednost i koristite što je moguće manje osoba da biste izveli cijeli proces.
13. Dajte ekipi zajednički cilj. Učinite je odgovornom za ciljeve s mjerljivim učinkom.
14. Neka korisnici (kupci) navode na učinak. Neka zadovoljstvo potrošača bude glavni poriv i mjera učinka. Profit će se pojaviti budu li kupci zadovoljni.
15. Nagradite ekipni učinak. Nagrađujte ekipne rezultate, a ne samo individualni učinak. Ohrabrujte djelatnike da razvijaju višestruke sposobnosti, a ne samo tehnologiju za koju su specijalizirani.
16. Potičite kontakte s dobavljačima i kupcima. Predstavnike dobavljača ili kupaca učinite redovitim članovima unutarnjih ekipa, ako vam mogu biti od koristi.
17. Informirajte i vježbajte sve djelatnike. Ne kljukajte osoblje „saniranim“ informacijama koje „trebaju znati“. Dajte ljudima sirove podatke, ali ih naučite koristiti i izvoditi vlastite analize i odluke.“²⁴

Ovisno o strategiji poslovanja organizacija i njihove organizacijske politike oblikuju se odnosi moći kojom raspolažu menadžeri kako bi u suradnji sa svojim zaposlenicima i članovima grupe ispunili zadane ciljeve. Svaka tvrtka ima uspostavljen sustav menadžmenta sa sljedećim osnovnim kategorijama ²⁵:

- **Autoritet** - pomoću kojega se podređeni usmjeravaju za izvršenje predviđenih radnih zadataka. Razlikujemo formalni i osobni autoritet. Formalni autoritet određuje se prema položaju u organizacijskoj strukturi i on se može delegirati u obliku ovlaštenja podređenima. Osobni autoritet ovisi o karakteristikama osobe menadžera i on se ne može delegirati.
- **Odgovornost** - predstavlja osnovu sustava menadžmenta i obavezu izvršenja zadatka. Menadžeri djelatnicima na jasan način određuju zadatke, ukazuju što je dobro, a što loše izvršen zadatak, te nagrađuju radnike za dobro izvršavanje zadatka. Pravilo kojeg se potrebno pridržavati pri određivanju odgovornosti jest da svatko odgovara samo jednom menadžeru i da postoji samo pojedinačna odgovornost.
- **Hijerarhija** - predstavlja odnose između organizacijskih cjelina i odnose između svih zaposlenih osoba u društvu. Hijerarhija menadžmenta većine organizacija podsjeća na piramidu, gdje je najveća moć, ali i odgovornost koncentrirana na vrhu.

²⁴ Ibidem, str.154-155.

²⁵ Ibidem

- **Delegiranje** - predstavlja prenošenje autoriteta i odgovornosti na podređene s ciljem izvršenja postavljenih zadataka.

„Ovisno o tome što rade s problemima, menadžere se može dijeliti prema sljedećim karakteristikama:

- *stvaratelje problema,*
- *tragače za problemom,*
- *izbjegavatelje problema,*
- *rješavatelje problema.*

Stvaratelji problema drže se starog pravila „Mi imamo probleme za sva vaša rješenja“, a budući da ne vole promjene i inovacije, izabiru stvaranje problema kao razlog za odgodu nalaženja rješenja za neki drugi problem koju su ranije stvorili.

Tragači za problemom su osobe kojima nesigurnost i rizik u odlučivanju predstavljaju izazov, a zadovoljstvo nalaze u suprotstavljanju neizvjesnosti.

Izbjegavatelji problema imaju nisku toleranciju prema neizvjesnosti i riziku pa, s obzirom da ne vole riskirati, izabiru alternativu rješavanja problema sa sigurnim i već znanim posljedicama i rezultatima. Oni ne shvaćaju da izbjegavanjem jednog problema nesvjesno postaju „tragači za problemom“, stvarajući novi problem (koji opet neće znati riješiti).

Rješavatelji problema imaju srednju razinu tolerancije prema neizvjesnosti i riziku, a kad se suoče s problemima, nastoje ih riješiti.²⁶

Kompetentan voditelj tima poželjno je da posjeduje sljedeće prepoznatljive osobine:

- „da bude dupin, a ne lisica,
- da bude trener, a ne kapetan momčadi,
- da bude prvi među jednakima, a ne predvodnik,
- da bude učitelj, a ne predavač,
- da bude roditelj, a ne zapovjednik“.²⁷

²⁶ Ibidem str.69

²⁷ TUDOR, G.; SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006., str.169

Slika 5.: Prikaz uspješnog menadžera



Izvor: preuzeto s <http://kako.com.hr/kako-biti-uspjesan-voditelj-tima/>, 03.08.2019.

Slika 5. prikazuje uigran tim kojeg predvodi kompetentan voditelj/menadžer na putu prema ispunjavanju timskih zadataka i ostvarenju timskoga cilja. Tim djeluje ujednačeno i sinkronizirano i svatko u timu zna svoju ulogu. Menadžer tima dijeli istu sudbinu sa svojim članovima, neprestano razvija osjećaj pripadnosti i pojedinačne odgovornosti, te se svaki član tima osjeća i ponaša kao član obitelji. Menadžer tima ima odgovornost za tim kojeg vodi i njegovo umijeće vođenja omogućuje članovima da mobiliziraju svu svoju kreativnu energiju i znanje, temeljem čega će tim ispuniti poslovna očekivanja i ostvariti željeni rezultat ili cilj.

3. KONFLIKTI

U ovom dijelu rada definiran je pojam konflikta, učinci konflikata, uzroci nastanka konflikata, faze konfliktnog procesa, vrste konflikata, način upravljanja konfliktima, tehnike rješavanja konflikata, ishodi konflikata i uloga menadžera u rješavanju konflikata.

3.1. Pojam i definiranje konflikta

Konflikti čine sastavni dio života u zajednici, nastaju i događaju se u svim segmentima ljudskoga života, u obitelji, na radnom mjestu, odnosno u mnogim životnim situacijama u kojima sudjeluju najmanje dvije osobe koje se razlikuju u stavovima, mišljenjima, odnosno koje imaju suprotna stajališta i različite pristupe u rješavanju određene problematike. Konfliktnom situacijom možemo smatrati bilo koju situaciju u kojoj dvije različite strane opažaju da imaju uzajamno neuskладive ciljeve koji čine bit konfliktno situacije. Svako neslaganje oko stavova, uvjerenja, vrijednosti ili interesa između pojedinaca ili skupine može dovesti do konfliktnih situacija. Postoje različite percepcije definicija pojma konflikta.

„Konflikt, termin preuzet iz engleskog jezika, označava stanje nečega što je sukobljeno. Od naših svakodnevnih riječi koje označavaju isti pojam, spomenimo samo neke - spor, svađa, sučeljavanje, sraz, sukob. Što je od toga pravilno? Ne pada nam na pamet o tome prosuđivati, jer ćemo se brzo posvaditi. Sukob je oblik sučeljavanja dviju ili više strana zbog neslaganja u pogledu cilja, želja, interesa, osjećanja ili praktičnoga djelovanja. Drugim riječima, sukobom nazivamo situaciju u kojoj su na djelu međusobno suprotstavljena stanja i događanja, pozicija i opozicija“.²⁸

„Za B.J.Hodgea i W.P.Antonyja sukob je suprotstavljavanje dvaju ili više pojedinaca ili skupina, koji imaju različite ciljeve, ideje, filozofiju i poslovnu orijentaciju, a koji se međusobno suprotstavljaju“.²⁹

²⁸ Ibidem, str. 130

²⁹ Appleby, R.C.: **Modern Business Administration**, 6 edition, Pitman Publishing, London, 1994., prema SIKAVICA, P., : **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011, str.766

„ Prema mišljenju S.P. Robbinsa sukob je proces u kojemu osoba A namjerno čini napor kako bi spriječila napore osobe B, nekim oblikom blokade koji će uroditi sprječavanjem osobe B da postigne svoje ciljeve i interese“. ³⁰

„Konflikt je situacija u kojoj dvije strane (osobe ili grupe) žele postići cilj za koji opazaju da ga može postići jedna strana, ali ne obje.“ ³¹

Prema N.Poljak i L.Šehić-Relić ³² konflikt je svako neslaganje stavova, uvjerenja, vrijednosti ili interesa između pojedinaca, grupa ili organizacija. U osnovi svakog konflikta jesu razlike, s obzirom da ljudi imaju različite ciljeve, iskustvo i naobrazbu, na različite načine interpretiraju informacije, različito reagiraju na iste pojave, imaju različite stavove i različito vrednuju stvari koje ih okružuju, što u konfliktu dolazi do izražaja i postaje vidljivo.

„Konflikti su simptomi koji upozoravaju da je došlo do narušenog stanja grupne ravnoteže i da je u grupnom ponašanju došlo do odstupanja od grupnih pravila i normi (morala). Ako konflikti u timu proizlaze iz sukoba ličnosti oni mogu dovesti do neslaganja, nepovjerenja i netrpeljivosti između članova tima“. ³³

Konflikt, u poslovnom okruženju, je svaki spor ili otpor koji proizlazi iz nedostatka moći, resursa ili društvenog položaja, te različitih sustava vrijednosti, odnosno suprotstavljanja različitih potreba, želja i interesa. ³⁴

³⁰ Argyris, C., Schon, D.A.: Organizational Learning II, Addison-Wesley, Reading, 1996., prema SIKAVICA, P., : **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011, str.766

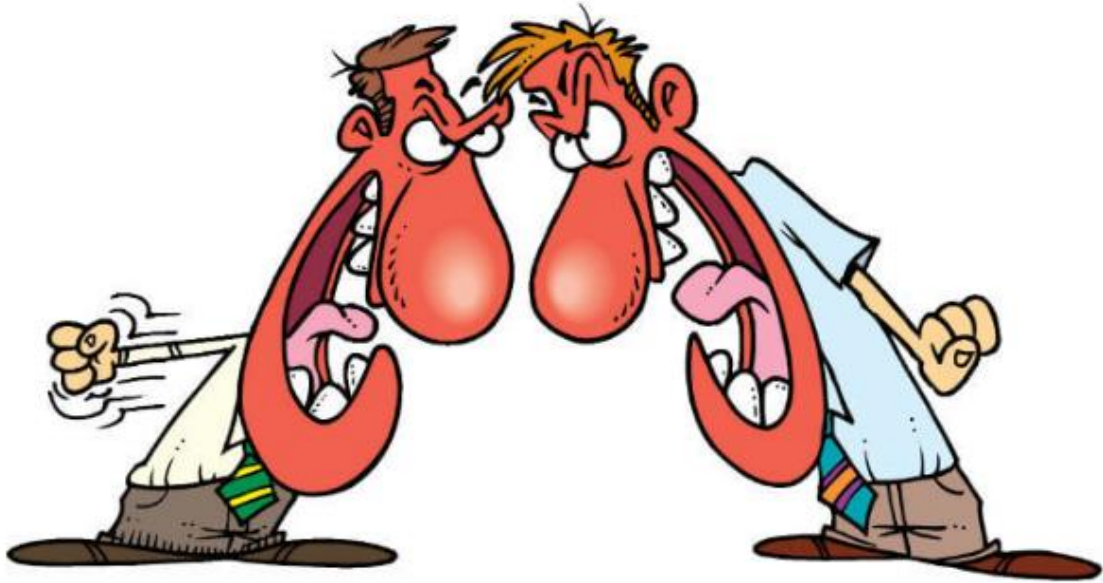
³¹ RIJAVEC, M., MILJKOVIĆ, D.: **Kako rješavati konflikte?**, IEP, Zagreb, 2002., str.2.

³² POLJAK, N., ŠEHIĆ-RELIĆ, L.: **Sukob@org-Upravljanje sukobom u organizaciji**, Centar za mir, nenasilje ljudska prava-Osijek, Osijek, 2006.

³³ DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademski godina 2018. / 2019.

³⁴ FOX, R.: **Poslovna komunikacija**, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.

Slika 6.: Prikaz osoba u konfliktu



Izvor: preuzeto s https://www.krenizdravo.rtl.hr/psihologija_p/rjesavanja-sukoba-sto-trebate-znati, 8.08.2019.

Konflikt može biti rezultat nesporazuma, različitih duhovnih ili kulturnih vrijednosti, suprotstavljenih interesa odnosno različitih viđenja stvari i razilaženja u mišljenju. Razlike uvijek postoje, iako nisu uvijek jasno prepoznate, no u konfliktu iste dolaze do izražaja i postaju vidljive. Razlike čine polazište rješavanja konflikata i u načelu su dobrodošle. One predstavljaju priliku da se sudionici iskažu i razmotre svoje različite stavove, interese i uvjerenja uz međusobno uvažavanje. Jedan od važnih preduvjeta za rješavanje konflikata u timu ili organizaciji je postojanje volje i želje sukobljenih strana za rješavanjem problemske situacije. Ukoliko ne postoji motivacija za rješavanje konflikata iste nije moguće riješiti, te neriješeni konflikti ostaju prisutni u organizaciji i njihovo nerješavanje može imati za posljedicu neke druge, nove konflikte ili iste koji se mogu pojaviti u još težem obliku.³⁵

Nepostojanje konflikta u timskom radu unutar organizacije značilo bi da se svi članovi tima jednako ponašaju i da jednako razmišljaju, što je ponajprije nerealno i neprihvatljivo s obzirom da svaki član tima ima svoj stav, karakter i osobnost. Tim u kojem nema konflikata postaje statičan, neprilagodljiv i apatičan prema zadanom cilju. Da bi tim bilo samokritičan i kreativan, određena količina konflikata je dobrodošla. Pojavu konflikta

³⁵ POLJAK, N., ŠEHIĆ-RELIĆ, L.: **Sukob@org-Upravljanje sukobom u organizaciji**, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava-Osijek, Osijek, 2006.

kao interakciju između dvije strane ne treba prikrivati, već aktivno raditi na njegovom rješavanju.

S obzirom da razni autori različito definiraju pojam konflikta, ono što je svima zajedničko jesu tri bitna elementa koji sačinjavaju konflikt i to ³⁶:

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

Za uspješan rad u organizaciji, gdje se sve više primjenjuje timski rad, neophodno je pravovremeno prepoznavanje, upravljanje i rješavanje međusobnih konflikata. Svaki tip konflikta koji nastaje između zaposlenika ili članova tima unutar organizacije, zahtjeva prikladan i primjeren pristup u njegovu rješavanju, te je uspješno razumijevanje i savladavanje konfliktnih situacija zapravo vještina koja će organizaciji ili timu pomoći na putu ka ostvarenju željenog cilja.

3.2. Učinci konflikata

Svako neslaganje koje se odnosi na činjenice, ideje, ciljeve i vrijednosti predstavlja potencijalno žarište konflikta. U povijesti se nastanak konfliktnih situacija smatralo negativnom pojavom, kao nešto što treba izbjegavati, no danas prevladava shvaćanje da nastanak konflikata ne mora nužno biti negativna pojava, već posljedice konflikata mogu doprinijeti pronalasku boljeg i kompetentnijeg rješenja problema. „Dakle, prema najnovijem gledanju na sukobe, za sukob se ne može reći da je on dobar i loš, već da je prirodna pojava. Iako svaki sukob ima pozitivne i negativne aspekte, s pravom se postavlja pitanje kako to da i danas, unatoč spoznajama organizacijske teorije, tj. spoznajama moderne i post moderne teorije organizacije, još u nekim prevladava mišljenje o sukobu kao nepoželjnoj pojavi“.³⁷

„Filozofija timskog rada razmatra sukobe na temelju sljedećih načela:

- moderna teorija promiče svakodnevno suprotstavljanje različitih mišljenja kao nešto korisno i poželjno osobito u konceptu timskoga rada. Jedno, unificirano mišljenje nije dostatno.

³⁶ SIKAVICA, P., : **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011

³⁷ Ibidem, str.767.

- U timu je dobro održavati malu, sigurnu i promišljenu razinu sukoba, koja dostaje da se tim održi djelotvornim, samokritičnim i kreativnim. Prevelike i premalene količine konflikata bit će podjednako nesvrhovite (kazati "Samo se vi svađajte" ili "Sukobi su ovdje zabranjeni" ne odgovara timskom načinu rada).
- Neke skupine imaju veće, a neke manje potrebe za podržavanjem raznih vrsta sučeljavanja. U menadžmentu poduzeća, njegovim vitalnim službama (marketing, razvoj), upravljačkim tijelima, projektnim timovima, nadzirani sukobi mogu biti više dobrodošli nego drugdje³⁸.

Produkt nastanka konfliktnih situacija može rezultirati nastankom pozitivnih ili negativnih učinaka.

3.2.1. Pozitivni učinci konflikta

Pozitivni konflikti donose bolju produktivnost timskoga rada, nastaju kao konflikt različitih gledišta, stavova i perspektive problema, a produkt istih je nastanak boljih rješenja koji vode ka uspješnijem ostvarenju zadanog cilja. Najvažniji pozitivni učinci konflikta očituju se u tome što mijenjaju dotadašnje stanje u organizaciji, odnosno donose nove ideje i pristupe i vode organizaciju u promjene koje su joj nužne da bi opstala u uvjetima sve veće konkurencije. Pozitivni učinci konflikata razvijaju sposobnost za rješavanje konflikta, donose poboljšanje kvalitete odlučivanja, potiču kreativnost i inovativnost među članovima, te doprinose boljoj motivaciji, omogućuju poboljšanje komunikacije, jačaju timsku koheziju, te članovi tima postaju lojalniji i lakše se prilagođavaju nastalim promjenama. Pozitivni učinci konflikta omogućuju prepoznavanje problema i pronalaženje načina njihova rješavanja, poticanje članova i davanje nove energije za timski rad, poticanje pronalaska kreativnih rješenja, pružanje i omogućavanje jasnih povratnih informacija, omogućavanje jasnijeg razumijevanja individualnih stilova u konfliktu, te prilagođavanje međusobnih odnosa. Pozitivni konflikti pomažu da se problemi sagledaju u potpunosti, da se raščlane uzroci, te da se definiraju sva moguća rješenja i na kraju primjene ona najbolja. Nakon što se u timskom radu konflikti pozitivno riješe dolazi do porasta međusobnog razumijevanja i otvorenosti među članovima tima. Popravljaju se međuljudski odnosi, raste povjerenje i timska sinergija.

³⁸ TUDOR, G.; SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006., str.132.

Krajnji učinak pozitivnog rješenja konflikta je povećanje timske kreativnosti i bržeg ispunjavanja zadanih obaveza, odnosno bržeg rješavanja problema. Razlike koje se pojave u konfliktu u načelu su dobrodošle iz razloga što iste članovima radne organizacije ili tima unutar organizacije omogućuju da iskažu i razmotre svoje različite interese, stavove i uvjerenja, uz međusobno uvažavanje. Međutim isto ne znači da svatko od članova uvijek može dobiti ono što želi. Pozitivno rješavanje konflikata znači da ćemo nekad morati odustati od stvari koje želimo, da ćemo nekad učiniti i stvari koje ne želimo ili da ćemo uvažiti odluku s kojom se u potpunosti ne slažemo, a sve kako bi sačuvali zajedništvo unutar radne sredine i organizacije. Isto tako jedan od važnih elemenata pozitivnog rješavanja konflikata je postojanje želje za rješavanjem problemske konfliktne situacije.

„Posljedice koje uzrokuju dobre strane sukoba:

- otvara dijalog i interakciju,
- omogućuje razmjenu informacija, znanja, ideja,
- pridonosi razvoju kreativnosti i inovativnosti,
- pridonosi osobnom razvoju, povećava svijest o sebi i svojim vlastitim potrebama,
- pridonosi boljem razumijevanju i uvažavanju potreba drugih,
- oblikuje nove odnose: odnosi nakon sukoba mogu biti sačuvani ili unaprijeđeni, raste odnos uzajamnog povjerenja,
- povećava radni elan i motivaciju,
- unaprjeđuje proces odlučivanja.“³⁹

3.2.2. Negativni učinci konflikta

Uz pozitivne učinke, konfliktne situacije stvaraju i negativne učinke koji se mogu odnositi na organizaciju, ali i na pojedinca unutar same organizacije. Negativni učinci konflikata među članovima tima ili organizacije izazivaju nepovjerenje, frustracije pojedinaca, teške međuljudske odnose, neuspjelu suradnju, nespremnost na kompromise, slabu komunikaciju između članova, jačanje predrasuda prema drugim članovima, prerastanje ogorčenosti u mržnju, stvaranje stereotipa, pad motivacije, razaranje povjerenja, nisku

³⁹ POLJAK, N., ŠEHIĆ-RELIĆ, L.: **Sukob@org-Upravljanje sukobom u organizaciji**, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava-Osijek, Osijek, 2006., str.26.

produktivnost i smanjenje učinaka, pojavu i nagomilavanje stresa i uništavanje međusobnih odnosa, zanemarivanje obavljanja zadataka zbog konflikta među članovima tima, smanjenje radne uspješnosti i slabiji timski ili poslovni rezultat. Isto tako negativni konflikti kod članova tima ili članova organizacije uzrokuju negativne emocije poput ljutnje, agresivnosti, nekooperativnosti, bezvoljnosti i općeg nezadovoljstva, te mogu biti vrlo opasni po tim i organizaciju ukoliko ne postoji motivacija za rješavanje konfliktne situacije, odnosno ukoliko konflikt nije moguće pozitivno riješiti. Nerješavanje konflikata može za posljedicu imati neke druge nove konflikte ili iste koji se mogu pojaviti u još većem obliku i intenzitetu. Negativni konflikti predstavljaju problem, blokiraju i otežavaju rad tima, odnosno zaposlenika organizacije i njihovo prevladavanje u timskom okruženju može ozbiljno naštetiti radu tima, izazvati prekid komunikacije između članova tima, a samim time i prekid zajedničkog rada i ostvarenja zadanih ciljeva.

Negativni utjecaji konflikta uzrokuju ⁴⁰:

- pojavu negativnih emocija – ljutnja, agresivnost, nema suradnje, bezvoljnost,
- nemogućnost uspješnog timskog djelovanja,
- brzo opadanje grupne i individualne motivacije,
- slabljenje unutarnje povezanosti,
- onemogućavanje djelotvorne komunikacije,
- izostanak spremnosti na suradnju,
- rast animoziteta,
- nezadovoljstvo.

U profesionalnom konfliktu koji se odnosi na određeni posao, odnosno na rješavanje nekog poslovnog problema, nije dobro ako osobe koje sudjeluju u konfliktu u taj proces unose svoje osobne animozitete i eventualne prijašnje privatne konflikte. Privatni konflikt bit će nepremostiva prepreka u pozadini poslovnog konflikta, te će se rješavanjem njihova privatnog konflikta, istovremeno i bez većih teškoća riješiti i onaj poslovni, odnosno profesionalni konflikt.

Posljedice nerješavanja konflikata po organizaciju mogu biti štetne a obilježava ih sljedeće ⁴¹:

- povećanje stresa kod zaposlenika,

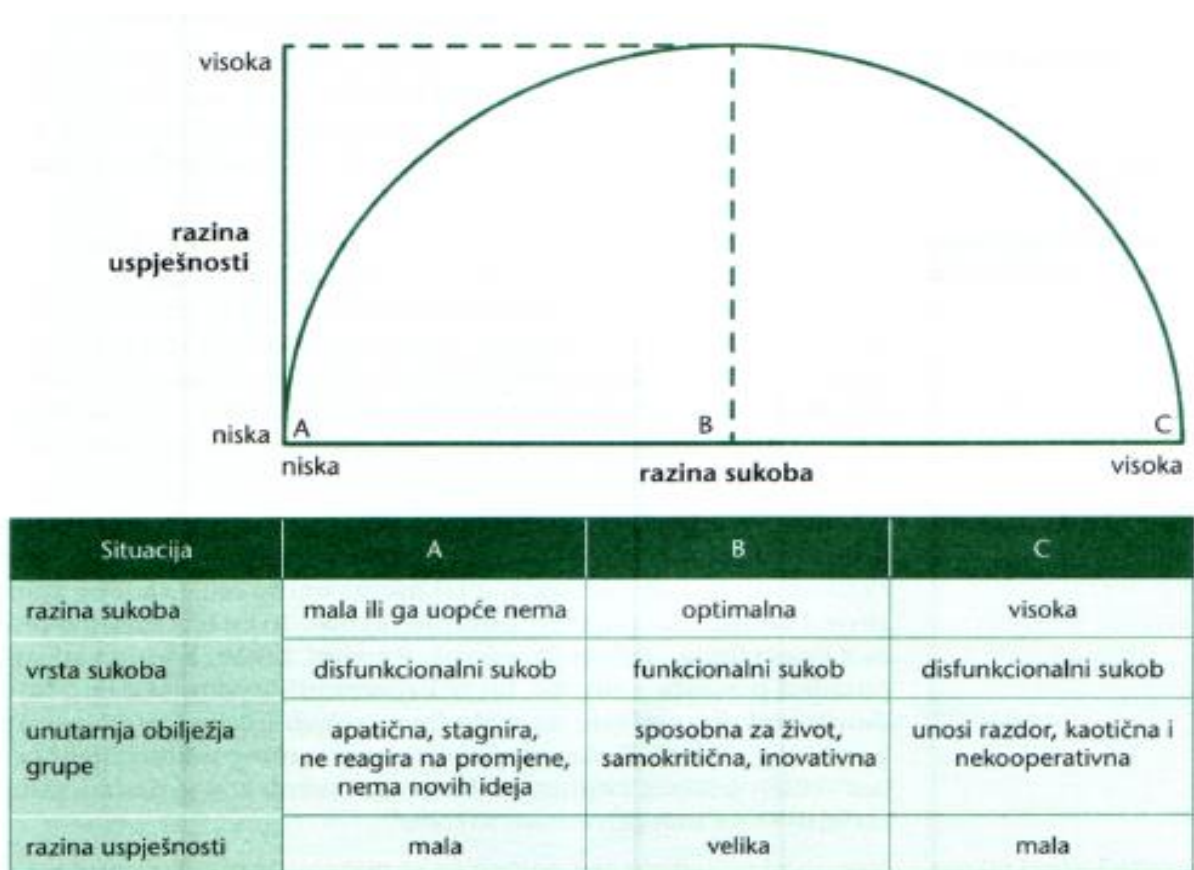
⁴⁰ DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademski godina 2018. / 2019.

⁴¹ SIKAVICA, P., : **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

- narušavanje međuljudskih odnosa,
- smanjuje se učinkovitost i efikasnost organizacije rasipanjem resursa i vremena,
- umanjuje se radni moral i zadovoljstvo poslovnim aktivnostima,
- umanjuje se lojalnost zaposlenika prema organizaciji,
- stvara se osjećaj nepovjerenja, nesigurnosti, neuvažavanja i stvaranja negativnih stereotipa,
- komunikacija je smanjena i nije usmjerena na suradnju što smanjuje učinkovitost.

Krajnja posljedica neriješenih i negativnih učinaka konflikata je napuštanje organizacije.

Slika 7.: Prikaz odnosa razine konflikta i razine uspješnosti



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

Slikom 7. prikazani su međusobni odnosi razina konflikta i razina uspješnosti organizacije. U prikazanoj točki A razina konflikta je niska, odnosno konflikta praktički i

nema, pa je razina uspješnosti tima ili organizacije također relativno niska ili je i nema. Porastom razine konflikta raste i razina uspješnosti, pa je u točki B prikazan optimalan konflikt, tj. na poželjnoj razini, što donosi veliki učinak. Nadalje, ukoliko razina konflikta eskalira preko točke B, donosi situaciju u točki C, u kojoj je konflikt najveći, što rezultira padom uspješnosti organizacije. S obzirom na razinu konflikta i učinci tima ili organizacije su različiti, te se samo pri optimalnoj razini konflikta postiže visoka razina uspješnosti tima ili organizacije.

Ključnu ulogu u postizanju, kontroli i održavanju optimalne razine konflikta ima voditelj tima ili menadžer organizacije, s obzirom da umjereni konflikti ne potresaju stabilnost tima ili organizacije, ali daju impuls upravo toliko koliko je potrebno da se stvori pozitivna atmosfera potrebna da se pronađu i donesu nove, kreativne ideje i rješenja, čega ne bi bilo bez umjerenih i kontroliranih konflikata. Tako stvorena napetost uzrokovana kontroliranim konfliktom ne omogućuje timu ili organizaciji da se uspava, nego im pruža uvid u više različitih pogleda i mogućnosti za oslobađanje kreativne energije, kao i veću funkcionalnost, odnosno djelotvornost organizacije i kompetentnost za uspješno rješavanje problema.

„Neke od pojava po kojima možemo prepoznati organizacije u kojima se sukobi ne rješavaju nego se nagomilavaju:

- isti ili slični sukobi povlače se godinama;
- ljudi su odustali od analize, definiranja i rješavanja problema sukoba (često ćete čuti da za to više nemaju snage, da su sve pokušali itd.);
- zaposlenici se stalno žale na situaciju u organizaciji, ali ne čine ništa da se nešto pokrene i da se stanje popravi;
- osoblje pokazuje mali interes raditi na zajedničkim ciljevima u interesu cijele organizacije, ali troše puno vremena i energije da zaštite svoje osobne interese i zadovolje vlastite potrebe“.⁴²

Sposobnost pravovremenog prepoznavanja, usmjeravanja i upravljanja konfliktima dovodi do njegovog rješavanja, odnosno do savladavanja prepreka koje konflikt uzrokuje na putu ka ostvarenju zadanog cilja. Konflikt je potrebno prepoznati na vrijeme, utvrditi njegov uzrok i vrstu, te ne dopustiti da eskalira do granica neupravljivosti, kada nastaje destruktivni konflikt koji može dovesti do raspada organizacije.

⁴² Ibidem, str.37.

3.3. Uzroci nastanka konflikata

Uzroci konflikata nalaze se u sukobu interesa strana koje su suprotstavljene. U situacijama kada svaka strana u nekom odnosu ima svoje različite interese, suprotstavljene interesima neke druge strane, pojava konfliktnih situacija je neizbježna. „Stara i mudra izreka upućuje nas da skrbimo za uzroke, jer će posljedice ionako doći same od sebe. Nova, ali ne i manje mudra, preporučuje nam: Ne sprečavajte sukobe, upravljajte njima! Sukobe ćemo daleko lakše nadzirati, održavati pozitivnima, poželjnima ili bar podnosivima, uvažavamo li uzroke zbog kojih su nastali“⁴³.

Među najčešće uzroke konflikata spadaju ⁴⁴:

- razlike u mišljenjima, temeljnim uvjerenjima, stajalištima i mjerilima koja se primjenjuju prilikom određenog vrednovanja, odabira ili odlučivanja,
- sukobi interesa, potreba i želja pojedinih članova,
- osobne frustracije članova,
- komunikacijski sukobi.

Uzroke nastanka konfliktnih situacija možemo opisati kao produkt sljedećih situacija ⁴⁵ :

- poradi lošeg unutarnjeg ustrojstva same organizacije, nerealnih i nejasnih pravila i normi i nerealnih rokova,
- poradi nepodudarnosti, različitosti ili konkurentnosti ciljeva suprotstavljenih strana,
- zbog različitih vrijednosnih sustava, razlike u mišljenjima i različitog pristupa rješavanju problema,
- zbog nedostatka komunikacije između dviju strana ili u slučaju neprijateljskog pregovaranja između dviju strana, kada jedna želi pobijediti na račun druge strane,
- u dvosmislenim ulogama, odnosno u nedovoljno jasno i precizno definiranim zadacima tko treba što uraditi,
- zbog kolektivnog odlučivanja (mogućnosti konflikta razmjerna je broju osoba koje sudjeluju u odlučivanju),
- u slučajevima oskudnih ili nedovoljnih resursa,
- zbog različitih potreba i želja pojedinaca,

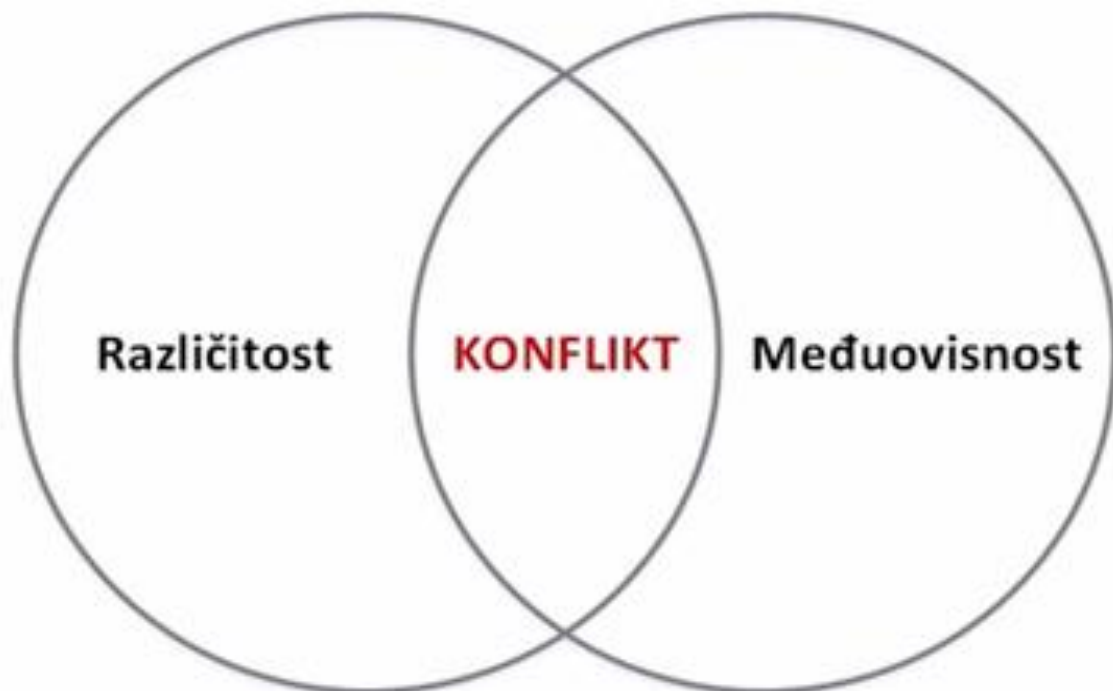
⁴³ TUDOR, G.; SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006., str.133.

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ SIKAVICA, P., : **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

- zbog nezadovoljstva poslom i zbog međuovisnih radnih zaduženja (osoba A ne može obaviti svoj zadatak dok osoba B ne obavi svoj),
- zbog karakternih osobina i karakterne osobnosti pojedinaca koji sudjeluju u konfliktu,
- zbog ranije neriješenog ili potisnutog konflikta.

Slika 8.: Uzroci konflikta



Izvor: DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademska godina 2018. / 2019.

Slikom 8. prikazani su uzroci zbog kojih dolazi do konflikata. Različite osobnosti, odnosno različitost u odgoju, obrazovanju, vrijednostima i percepciji između pojedinaca ili skupina mogu biti uzrok konflikta. Međuovisnost se odnosi na radne zadatke i njihovu međusobnu povezanost u kojoj pojedinci ili skupina ovise jedni o drugima. Izvršenje pojedinog zadatka ovisi o prethodno obavljenom poslu drugoga, stoga je važna koordinacija i usklađenost. Ukoliko poslovi nisu usklađeni i koordinirani može doći do nastanka konflikta.

Uzroci konflikata razlikuju se ovisno o tome dali je konflikt nastao između pojedinaca, skupina ili organizacija. Osobne varijable, razlike između mogućih sudionika

konflikta, slaba međusobna komunikacija najčešći su uzroci za sve vrste konflikata, kao i neodgovarajuća struktura organizacije.

3.3.1. Uzroci konflikta na razini organizacije

U današnje moderno tehnološko doba u kojem su promjene u organizacijama učestala pojava, ljudi unutar organizacija često se puta ne slažu u kojem se smjeru organizacija treba razvijati i koje su prednosti ili nedostaci pojedinih rješenja. Također, neki članovi organizacije nisu sigurni koja je njihova uloga u organizaciji što može rezultirati pojavom stresa, a time i do povećane vjerojatnosti za pojavu konflikta. Veće reorganizacije, otpuštanja i učestale promjene zakonske regulative odražavaju se na emocije ljudi unutar sustava, te od istih zahtijevaju učestalo stjecanje novih znanja i vještina, povećanu odgovornost, te promjenu uobičajenog načina rada, što može predstavljati izvor velikog broja konflikata. „Što su razlike među zaposlenicima veće (spol, dob, podrijetlo, obrazovanje) to je i veća mogućnost pojave konflikata među njima. Konflikt se može dogoditi i kad se pojave razlike o tome što je misija organizacije i kako se ona može ostvariti. Također se mogu pojaviti i konflikti oko načina na koji se radni zadatci mogu najbolje obavljati. Količina različitih izvora u organizaciji (novca, vremena, strojeva, ljudi, prostora) nije neograničena. Kako svaki odjel i svaki pojedinac želi dobiti što je više moguće tu su konflikti neizbježni. Ako nije precizno određeno tko je odgovoran za određene poslove u organizaciji, velika vjerojatnost je da će doći do konflikta. I pojedinci i odjeli međusobno će se optuživati za eventualne probleme i neuspjehe. Ako se od ljudi u organizaciji očekuje više nego što je razumno moguće, frustracija će rasti a time i vjerojatnost konflikata. Ako organizacija nema dobar sustav ocjenjivanja i nagrađivanja, ljudi će biti nezadovoljni što je također veliki potencijalni izvor konflikta.“⁴⁶

⁴⁶ RIJAVEC, M., MILJKOVIĆ, D.: **Kako rješavati konflikte?**, IEP, Zagreb, 2002., str.14-15.

3.3.2. Uzroci konflikta na razini pojedinca

Članovi organizacije iste stvari opažaju na različite načine, ovisno o karakteru, osobnosti i nekom prethodnom iskustvu. Konflikti će se događati ukoliko članovi organizacije ne nauče stvari vidjeti očima druge osobe i ukoliko ne pomognu i drugoj osobi u tome. Isto tako članovi organizacije imaju različite životne vrijednosti koje također mogu biti izvor konflikta. Tako neki ljudi mogu vjerovati da u svakoj situaciji moraju postupati pošteno, dok su drugi spremni potražiti manju ili veću rupu u zakonu. Jedna osoba u uredu može vjerovati da je vrlo važno da sve bude uredno i na svom mjestu, dok druga misli da je takva urednost ometa u kreativnosti, te je ovakve konflikte vrlo teško razriješiti jer neslaganja nisu objektivne prirode. Status je za mnoge pojedince u organizaciji vrlo važna stvar, te je u slučajevima kada im je status ugrožen najvažnije sačuvati obraz i pozitivnu sliku o sebi. Stoga vrlo lako može eskalirati konflikt između tako raspoložene osobe i one koja ugrožava njen status. Neke osobine ličnosti također pridonose vjerojatnosti nastanka konflikta. Osobe koje su vrlo autoritarne, nefleksibilne i imaju nisko samopoštovanje sklonije su konfliktima od drugih. S obzirom da svaki odnos zahtijeva povjerenje, potrebno je mnogo vremena da bi se isto izgradilo, no potreban je samo trenutak da se to povjerenje izgubi. Konflikt će se vrlo lako pojaviti ako osoba ima razlog za nepovjerenje prema drugoj osobi.⁴⁷

3.4. Faze konfliktnog procesa

Konflikti koji nastaju unutar pojedinog tima ili organizacije traju određeno vrijeme, kraće ili duže, što ponajprije ovisi o složenosti problema i broju sudionika u njemu. S obzirom da konflikt traje određeno vrijeme, on prolazi kroz određene faze inkubacije, preko konfliktne situacije pa sve do faze akcije, odnosno izbijanja konflikta i na kraju rješavanja konfliktne situacije. Sve faze konfliktnog procesa ne traju podjednako i nisu jednako važne, no u cilju rješavanja problema, poželjno je da cijeli konflikt, a time i njegove pojedine faze, traju što kraće. Konflikt se iskazuje kao određeni niz događaja, odnosno faza koje zatvaraju konfliktni krug i imaju svoj početak i kraj.⁴⁸

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ SIKAVICA, P., : **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

Slika 9.: Faze konfliktnog procesa



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

U slici 9. prikazani su sukobi koji prolaze kroz četiri faze. U prvoj je fazi protivljenje između suprotstavljenih strana što najavljuje mogućnost konflikta. U drugoj fazi sukob je spoznat i ljudi ga već osjećaju. To je pretpostavka za treću fazu u kojoj sukob prerasta u posve otvoren sukob, dok u posljednjoj četvrtoj fazi sukob rezultira pozitivnim ili negativnim ishodom.

„ Konfliktni proces može sastojati i od ovih faza:

- od spoznaje jedne strane A da postoji sukob između nje i neke druge strane B
- strana A odlučuje da je problematika sukoba za nju toliko važna da ona opravdava konfrontaciju sa stranom B,
- za razrješavanje sukoba strana A bira između modela suradnje i modela kompromisa i o tome obavještava stranu B,
- strane u sukobu moraju precizno ustanoviti njegov uzrok,
- kad se ustanovi uzrok sukoba, strane u sukobu nastoje smanjiti ili posve ukloniti uzroke sukoba,

- poslije rješavanja sukoba, sukobljene bi strane morale definirati redovite provjere u budućnosti kako bi se osiguralo poštivanje dogovorenog i uklonila mogućnost eventualne pojave novih sukoba⁴⁹.

3.5. Vrste konflikata

„Najvažnija je klasifikacija vrste sukoba s obzirom na sudionike sukoba, što je posve razumljivo jer su u svim sukobima, bez obzira na to o kojoj je vrsti riječ, uvijek prisutni neki sudionici, nosioci ili subjekti sukoba. Uočljivo je da se pod vrstama sukoba razumijevaju različiti oblici, odnosno tipovi sukoba koji se događaju između odgovarajućih subjekata u organizaciji. Subjekti sukoba mogu biti pojedinci, skupine ili cijele organizacije. Upravo to. Tko su sudionici sukoba, glavno je obilježje razlikovanja sukoba po vrstama⁵⁰.”

Najčešće se u organizacijama, ali gotovo i u svim drugim situacijama suočava s dvije vrste konflikata i to⁵¹:

- **sadržajni ili strukturalni konflikt**- odnosi se na neslaganje o ciljevima koje treba ostvariti i načinu njihova ostvarivanja. Može se dogoditi oko bilo koje stvari u organizaciji o kojoj se ljudi ne slažu, svakodnevni je s obzirom da je normalno da ljudi koji zajedno rade imaju različita mišljenja o mnogim stvarima. Sadržajni ili strukturalni konflikt je najčešće pozitivan i funkcionalan jer utječe na povećanje djelatnosti organizacije ili tima, a jedan od najzahtjevnijih zadataka svakog menadžera je da zna upravljati konfliktima tako da ishodi budu pozitivni i za zaposlene i za organizaciju.
- **Osobni ili emocionalni konflikt**- prema nazivu zaključuje se da se konflikt odnosi na emocije, a ne na konkretan problem i učestali je u radnom okruženju, te nastaje kad se dvoje ljudi jednostavno ne podnose i rijetko završava pozitivnim ishodom. Ovakvi konflikti mogu nastati iz najrazličitijih razloga i česti su među suradnicima na poslu, ali i u odnosima između šefa i njegovih zaposlenih, te mogu potpuno iscrpiti ljude koji su u njih uključeni i odvratiti ih od njihovih poslovnih zadataka i ciljeva. U takvoj vrsti konflikta ima puno emocija, najčešće ljutnje, nepovjerenja, ogorčenja i straha, te

⁴⁹ Ibidem, str.779

⁵⁰ SIKAVICA, P., : **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str.772

⁵¹ Ibidem

kod ovakve vrste konflikta strategija rješavanja istoga nema uspjeha iz razloga što sukobljenim stranama nije stalo riješiti problem već poraziti drugu stranu. Stoga ponekad osobe u emocionalnom konfliktu ne samo da ne pokušavaju riješiti problem, nego namjerno stvaraju novi kako bi se imali oko čega svađati. Emocionalni konflikti su disfunkcionalni i treba ih svesti na što je moguće manju razinu. Uloga menadžera u ovakvim konfliktima je od značajne važnosti. Pronalazak ispravne strategije, te način na koji će menadžer svojim autoritetom nastojati neutralizirati konflikt među članovima tima uvelike će ovisiti o uspjehu i rezultatu koji će tim ili organizacija ostvariti.

Uz sadržajne i emocionalne konflikte, unutar organizacija ili unutar tima mogu se još pojaviti i sljedeći konflikti ⁵²:

- **suštinski konflikt** - postoji kada se nismo složili oko cilja, svatko vuče na svoju stranu, a ciljevi se moraju konvergirati.
- **Formalni konflikt** - nastaje kada nešto nije u skladu s pozitivnim aktima, odnosno sa zakonima.
- **Pseudo konflikt** su međusobna ogovaranja.
- **Konflikt interesa** – je situacija u kojoj jedna strana ima neke osobne ili profesionalne obveze, odnosno osobne ili financijske interese, koji mu otežavaju djelotvorno obavljanje timske funkcije i ugrožavaju njegovu objektivnost ili mogu stvoriti dojam da je njegova objektivnost ugrožena. Konflikt interesa je situacija u kojoj neki pojedinac na odgovornom položaju istovremeno ima međusobno konkurentne, profesionalne i osobne interese, te kada postoji takva razlika između profesionalnih i individualnih obveza da neovisni promatrač može postaviti opravdano pitanje da li su tim i odluke dotične osobe vođene osobnim interesima.
- **Konflikt vrijednosti** – svaki tim, kao i svaka osoba, u svojoj osnovi sadrži skup vrijednosti na kojima su utemeljena njihova osnovna načela rada. Konflikt vrijednosti naime nastaje uslijed različitih sustava vrijednosti osoba koje čine tim te dolazi do sudara različitih uvjerenja. Treba spomenuti da je ovo jedan od najtežih oblika konflikta koji tim može doživjeti, jer u pitanje dovodi osnovna pitanja. Naime, najvažniji preduvjet za rješavanje ovog konflikta je da postoji spremnost unutar tima

⁵² DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademska godina 2018. / 2019.

da prihvati i uvaži različitosti koje postoje i bude spreman napraviti ustupak s ciljem postizanja kompromisa.

- **Konflikt informacija** –nastaje uslijed ne obaviještenosti članova tima ili njihove pogrešne informiranosti. Ljudi, čak nekada i kada su dovoljno informirani, jednostavno različito razumiju informaciju koja je na raspolaganju pa konflikt nastaje uslijed različitih interpretacija informacija ili situacije. Za uspješno rješavanje ovog problema, veoma je važno baviti se komunikacijama unutar grupa, a nužan korak je jasno definiranje načina komunikacije. Treba spomenuti da je ovaj problem lako rješiv unaprjeđenjem komunikacija u timu i usvajanjem jasnih pravila o protoku informacija.
- **Strukturalni konflikt** –nastaje uslijed postojanja neke smetnje prouzrokovane određenim uvjetima koji su izvan tima i koji značajno otežavaju postizanje dogovora. Ovi problemi nastaju uslijed fizičkih prepreka, kao što su primjerice udaljenost članova tima, limitiran prostor, nedostatak vremena i slično.
- **Konflikt u odnosima** - najčešće se konflikti uzrokovani međuljudskim odnosima tiču negativnih osjećaja, predrasuda, nerazumijevanja, pogrešnog opažanja, ljubomore i slično. Za razliku od prethodnih, kod ovih konflikata ne postoje objektivni razlozi za konflikt, te oni često vode povećanju nerazumijevanja i tenzija. Što se ranije spozna suština ovog konflikta na način da se razumije njegova priroda, kao i što je uzrok tome, mogu se poduzeti mjere pomoću kojih će se krenuti u rješavanje konflikta.

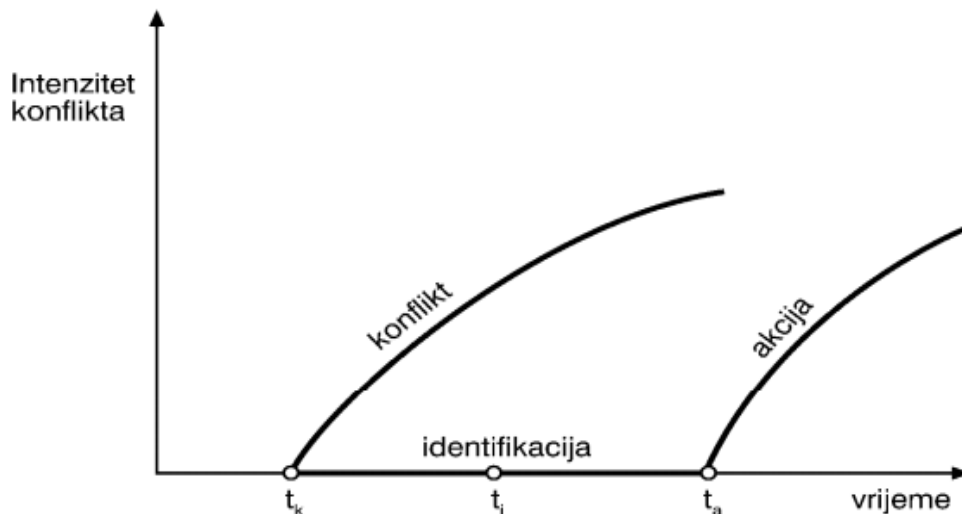
3.6. Upravljanje konfliktima

Moderan pristup ne suprotstavlja se konfliktima već smatra da je konflikte potrebno omogućiti i njihovim optimalnim upravljanjem iz njih izvući ono najbolje za organizaciju. S obzirom da optimalna razina konflikta postiže visok učinak organizacije, jedno od najvažnijih kompetencija je upravo način upravljanja konfliktima, odnosno pravilan pristup konfliktima koji potiču oslobađanje kreativne energije, kao i veću funkcionalnost, odnosno djelotvornost organizacije. Upravljanje konfliktima je proces usmjeren na sprječavanje disfunkcionalnih i destruktivnih posljedica konflikata i usmjeravanje energije konfliktnih situacija i sučeljenih grupa u akciju identificiranja i rješavanja problema.

Kako bi se kvalitetno upravljalo konfliktima, potrebno je poznavati konfliktnu situaciju, dotadašnje odnose sukobljenih, vrijeme kad je konflikt nastao i vrijeme raspoloživo za rješavanje konflikta. Postoje 2 pristupa upravljanja konfliktima i to:

- reaktivan pristup,
- proaktivan pristup.

Grafički prikaz 1.: Vremenske dimenzije upravljanja konfliktima – reaktivan pristup



Vremenska dimenzija konflikta (sa $t_k < t_i < t_a$)

t_k = vrijeme pojave konflikta

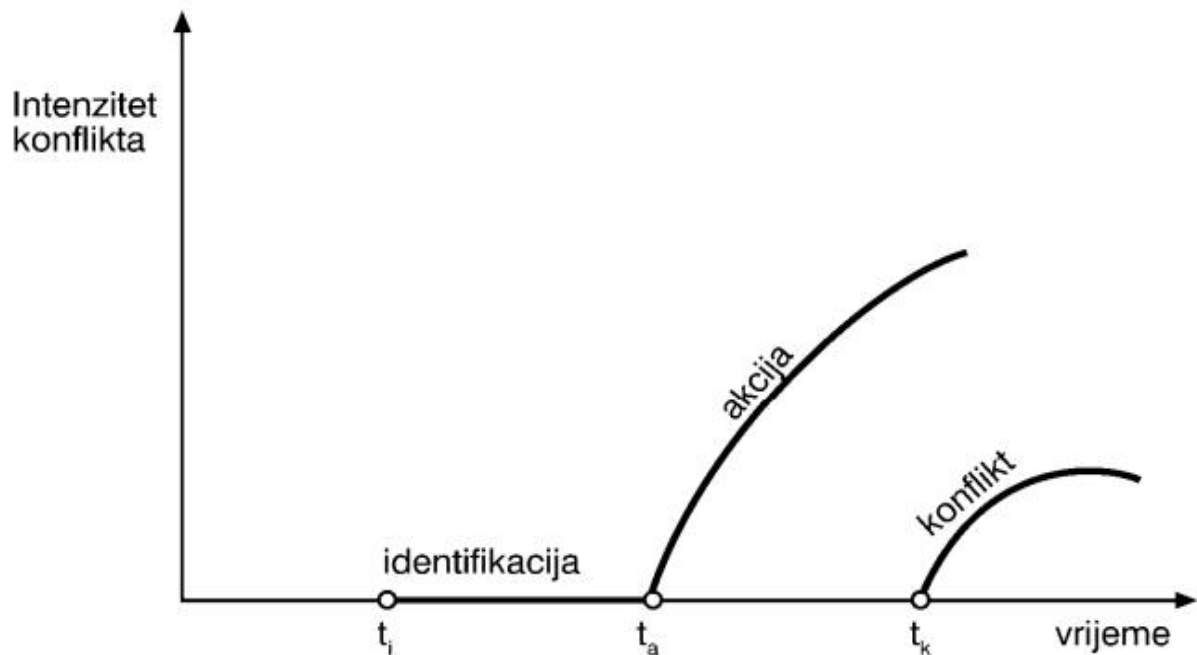
t_i = vrijeme identifikacije konflikta

t_a = vrijeme akcije za relativizaciju konflikta

Izvor: DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademska godina 2018. / 2019.

U grafičkom prikazu 1. prikazan je reaktivan način upravljanja konfliktima. Naime, konflikt kada se pojavi on eskalira, njegov intenzitet znatno raste, te je potrebno neko vrijeme da se konflikt identificira, da se pronađe rješenje, nakon čega slijedi akcija. U trenutku kada akcija bude na najvećoj razini, intenzitet konflikta će početi padati i konflikt će slabiti.

Grafički prikaz 2.: Vremenske dimenzije upravljanja s konfliktima – proaktivan pristup



Vremenska dimenzija konflikta (sa $t_i < t_a < t_k$)

Izvor: DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademska godina 2018. / 2019.

U grafičkom prikazu 2. prikazan je proaktivan način rješavanja konflikta. Za razliku od reaktivnog načina, rješavanju konflikta se pristupa sa aspekta brze identifikacije mogućeg izbijanja konflikta, te pravovremenim intenzivnim eskaliranjem akcije intenzitet konflikta znatno se umanjuje, odnosno neutralizira.

3.7. Tehnike rješavanja konflikata

Uspješno razriješeni konflikti smanjuju mogućnost javljanja budućih konflikata ili čine lakšim njihovo rješavanje u budućnosti. Nerazriješeni konflikti izazivaju emocionalnu neugodu te mogu eskalirati u destruktivne osobne konflikte. Voditeljima timova, odnosno menadžerima organizacije su na raspolaganju direktne i indirektno tehnike rješavanja konflikata.

3.7.1. Indirektne tehnike rješavanja konflikata

Smanjivanje kontakata između strana u konfliktu je najjednostavnija indirektna tehnika. Neovisno radi li se o pojedincima ili grupama u konfliktu, u njegovu rješavanju pomaže smanjivanje međusobnih kontakata. Što su ljudi u timu više ovisni jedni o drugima u izvršavanju svojih zadataka, to je mogućnost nastanka konflikata veća. Sukladno tome indirektna tehnika rješavanja konflikata je smanjivanje ovisnosti i kontakata između osoba ili grupa koje su u konfliktu. U nekim slučajevima zadaci se mogu prilagoditi tako da zahtijevaju manju koordinaciju, a sukobljene strane neovisno dobivaju ono što im je potrebno za obavljanje posla. Ovo naime može smanjiti konflikt, ali i duplicirati neke poslove i dovesti do lošije raspodjele potrebnih sredstava. Apeliranje na zajedničke ciljeve može usmjeriti pažnju potencijalno sukobljenih strana na nešto što i jedna i druga strana žele postići. Upravo na taj način sukobljene strane mogu zaboraviti nesuglasice i vidjeti što sve mogu postići suradnjom umjesto da se stalno sukobljavaju. Ponekad je za rješenje konflikta potrebno prenijeti odgovornost na višu razinu, odnosno višem menadžeru koji obično nije u direktnom dodiru sa sukobljenim stranama i njihovim poslom i koji ima ovlasti da promjeni stvari oko kojih je konflikt eskalirao. Ukoliko se unutar organizacije kontinuirano javljaju destruktivni konflikti, potrebno je sagledati razloge zbog kojih nastaju. Isti mogu biti uzrokovani uslijed loše organizacijske strukture, koja više ne odgovara zahtjevima posla, te je potrebno učiniti reorganizaciju.⁵³

3.7.2. Direktne tehnike rješavanja konflikata

Članovi tima kada se nađu u konfliktnim situacijama iste pokušavaju riješiti na različite načine. Jedan od najčešćih strategija rješavanja konflikata jesu ⁵⁴:

- izbjegavanje,
- popuštanje,
- nametanje,
- kompromis
- suradnja.

⁵³ RIJAVEC, M., MILJKOVIĆ, D.: **Kako rješavati konflikte?**, IEP, Zagreb, 2002.

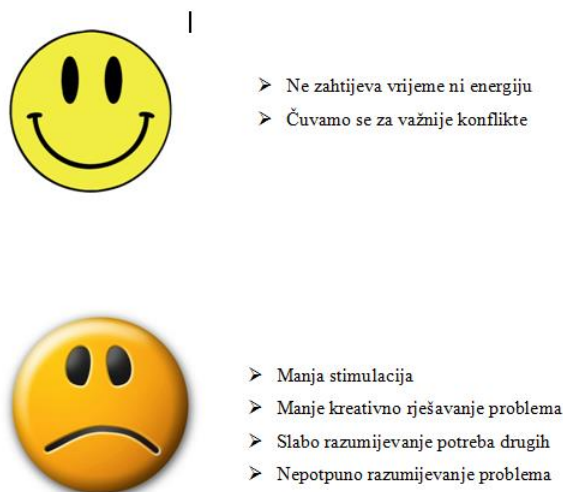
⁵⁴ Ibidem

Izbjegavanje konflikta je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta i obilježava ga mala briga za vlastite interese i za interese druge strane. U ovoj situaciji i jedna i druga strana prave se da konflikt ne postoji i nadaju se da će nekako nestati sam od sebe, ali uzroci konflikta ostaju netaknuti pa se i u budućnosti javljaju. Prema tome ovaj način nije dobar jer se s problemom treba suočiti i riješiti ga, a ne izbjegavati.

Ovakav način rješavanja konflikata karakterističan je za osobe koje :

- ignoriraju konfliktne situacije,
- ne vode računa ni o svojim ni o tuđim potrebama,
- povlače se iz konfliktnih situacija, konflikte stavljaju na stranu ili odgađaju njihovo rješavanje,
- vjeruju da će s vremenom konflikt sam nestati,
- osjećaju se napeti kad su suočeni s konfliktom.

Slika 10.: Strategija izbjegavanja



Izvor: autor, prema Rijavec, M., Miljković, D. (2002): Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, str. 37.

Strategija izbjegavanja koristi se u sljedećim situacijama ⁵⁵:

- kada postoje važnija pitanja od ovog koje je u fokusu konflikta,
- kada se procijeni da se izbjegavanjem manje gubi nego konfrontacijom,
- kada postoje male mogućnosti za zadovoljenje naših interesa,
- kada procijenimo da bi razrješenje konflikta donijelo više štete nego koristi,

⁵⁵ Ibidem

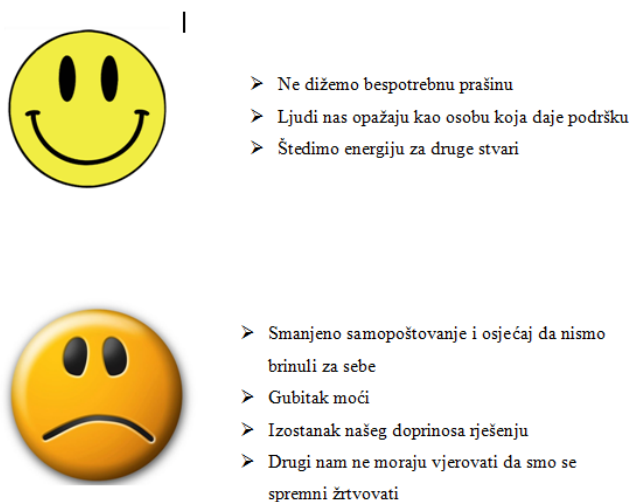
- kada želimo dobiti na vremenu kako bismo smirili emocije i „ohladili glavu“ ili kada nam trebaju dodatne informacije prije nego li donesemo konačnu odluku,
- kada drugi mogu uspješnije riješiti konflikt.

Popuštanje je prilagođavanje interesima druge osobe. Jedna strana u konfliktu popušta i omogućuje dominaciju drugoj strani na način da pomirljivo prelazi preko razlika među njima kako bi se održao površan sklad. Na taj se način zanemaruje prava bit problema. U ovom slučaju osoba više brine o drugoj osobi nego o sebi i to često na svoju štetu. Obje osobe nastoje smanjiti razlike koje postoje između njih i naglasiti sličnosti i ono što im je zajedničko. Iako to neko vrijeme može funkcionirati, uzrok konflikta ostaje neriješen pa konflikt može nakon nekog vremena izbiti još jačom žestinom i rezultirati još većom frustracijom i ogorčenjem. Ponašanje može varirati od trenutnog popuštanja, do spremnosti da se popusti nakon kratkog razmatranja situacije. Iako ponašanje osobe može izgledati pozitivno, nakon nekog vremena ono može početi pokazivati takozvano pasivno agresivno ponašanje – zaboravljanje, tvrdoglavost i slično.

Ovakav način rješavanja konflikata karakterističan je za :

- osobe koje su tolerantne i nisu kompetitivne,
- osobe koje ignoriraju konfliktne situacije,
- osobe koje ne vode računa ni o svojim ni o tuđim potrebama,
- osobe koje se povlače iz konfliktnih situacija i konflikte stavljaju na stranu ili odgađaju njihovo rješavanje,
- osobe koje vjeruju da će s vremenom konflikt sam nestati,
- osobe koje se osjećaju napeto kad su suočene s konfliktom.

Slika 11.: Strategija popuštanja



Izvor: autor, prema Rijavec, M., Miljković, D. (2002): Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, str. 37-38.

Strategija popuštanja koristi se u sljedećim situacijama ⁵⁶:

- kada shvatimo da nemamo pravo,
- kada želimo steknuti „kredit“ koje će nam kasnije biti potreban,
- kada želimo minimalizirati gubitak u situaciji u kojoj smo pobijeđeni ili u kojoj gubimo.

Nametanje je korištenje moći za ostvarenje svog cilja. Temelji se na agresivnosti i dominaciji, a osoba vodi računa samo o svojim željama i potpuno zanemaruje drugu osobu. Može se odvijati i u obliku zapovijedanja, kada osoba koja ima formalnu moć jednostavno naredi drugoj što mora činiti. Kada su u konfliktu dvije osobe od kojih jedna ima formalnu moć nije teško predvidjeti tko će izgubiti. No u pozitivnom slučaju ovaj stil može uključivati i spremnost da se shvati pozicija druge osobe i poštovanje za nju. Osoba želi objasniti, dokazati i nametnuti svoj stav, ali to isto dopušta i drugoj strani.

Ovakav način rješavanja konflikata karakterističan je za :

- osobe koje su usmjerene na zadatke i ciljeve,
- osobe koje su vrlo organizirane,
- osobe kod koje je odnos s drugom osobom od sekundarne važnosti,
- osobe koja ima strah od gubitka kontrole,

⁵⁶ Ibidem

- osobe koja je usmjerena na obranu svoje pozicije.

Slika 12.: Strategija nametanja



- Šansa da dobijemo sve
- Uzbuđenje, borba
- Osjećaj moći



- Možemo izgubiti sve
- Udaljavamo se od drugih
- Obeshrabrujemo druge da rade s nama
- Mogućnost većeg konflikta u budućnosti

Izvor: autor, prema Rijavec, M., Miljković, D. (2002): Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, str. 36.

Strategija nametanja koristi se u sljedećim situacijama⁵⁷:

- kada je situacija kritična pa je neophodna brza i odlučna akcija,
- kada je potrebno provesti nepopularne mjere,
- kada su pitanja vitalna za dobrobit organizacije i sigurni smo da smo u pravu.

Kompromis je traženje srednjeg rješenja ili spremnost da se odrekemo nečega u zamjenu za nešto drugo, odnosno pristup u kojem sukobljene strane pregovaraju i onda svaka popusti u svojim stavovima kako bi se konflikt razriješio. Kompromis ukazuje na podjednaku brigu i za sebe i za drugoga bez jasnog ishoda gubitka i dobitka. Iako se može činiti da je konflikt riješen, on se ipak može ponovno javiti nakon nekog vremena. Najčešće je kompromis brzo obostrano rješenje koje djelomično zadovoljava obje strane i traži se prihvatljivo, a ne optimalno rješenje.

⁵⁷ Ibidem

Slika 13.: Strategija kompromisa



- Nitko ne ostaje praznih ruku
- Mir u kući
- Može, ali ne mora potaknuti kreativnost



- Konflikt se može ponovno pojaviti jer ni jedna strana nije potpuno zadovoljna
- Ni jedna strana nije dobila sve što želi

Izvor: autor, prema Rijavec, M., Miljković, D. (2002): Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, str. 38.

Strategija kompromisa koristi se u sljedećim situacijama ⁵⁸:

- kada obje strane imaju jednak utjecaj ili jednaku moć u organizaciji,
- kada nam je nešto važno, ali ne dovoljno da ulažemo toliko svojega vremena,
- kada nam je prioritet realizacija zadataka,
- kada želimo postići privremena rješenja, a preostalo vrijeme rabimo za kompleksnija ili nama važnija pitanja,
- kao pomoć u situaciji kada se druga rješenja nisu pokazala uspješnima,
- kada tražimo brza, obostrano prihvatljiva rješenja koja djelomično zadovoljavaju obje strane.

Suradnja predstavlja otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom i najdjelotvorniji je način upravljanja konfliktom, pri kojem se nastoje zadovoljiti obje strane u konfliktu, na način da se analiziraju razlike između sukobljenih strana, odnosno da se pronađu rješenja problema kojim će obje strane biti na dobitku. Time obje strane postižu ono što žele. To je strategija obostrane pobjede, odnosno takozvana *win-win* strategija.⁵⁹

S obzirom da strategija suradnje dovodi do stvarnog razrješenja konflikta u nastavku će se detaljnije opisati. Prije samog rješavanja konflikta sukobljene strane se moraju

⁵⁸ Ibidem

⁵⁹ Ibidem

usuglasiti da konflikt postoji i da ga treba riješiti. Strategija suradnje sastoji se od pet faza, koje su prikazane u tablici 1.

Tablica 1.: Faze strategije suradnje

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

Izvor: autor, prema Rijavec, M., Miljković, D. (2002): Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, str. 47.-49.

Prva faza od tih pet faza je suočavanje s konfliktom. Prije nego se pristupi rješavanju konflikta obje strane se moraju složiti da konflikt postoji i da ga treba riješiti.

Druga faza predstavlja slušanje druge strane i smirivanje emocija. U ovoj fazi je potrebno da se sasluša druga osoba i njena pozicija, a da prvu osobu ne spriječe vlastite emocije. Sugerira se da se prvo pusti druga strana da objasni svoju poziciju, a tek nakon toga da prva osoba obrazloži svoju. Ako se tako učini, druga osoba će biti spremnija saslušati prvu osobu. To je naravno vrlo teško jer su obje strane obično uvjerenе da su u pravu i isto imaju potrebu dokazati drugoj strani. Ovdje je od neprocjenjive važnosti tehnika aktivnog slušanja.

Treća faza predstavlja definiranje problema u terminima potreba, ne rješenja. Ovo je vrlo važna faza rješavanja konflikata. Osobe u konfliktu ne smiju se usmjeriti na ono rješenje koje svatko od njih želi. To ih neće nikuda odvesti jer su njihova rješenja u konfliktu. Ukoliko svaka osoba želi nametnuti svoje rješenje dolazi do situacije u kojoj jedan pobjeđuje a drugi gubi. No cilj je doći do situacije u kojoj obje osobe pobjeđuju, a nitko ne gubi.

Četvrta faza predstavlja traženje i vrednovanje različitih rješenja. Tek kad smo definirali problem u terminima potreba može se započeti tražiti rješenje koje zadovoljava obje strane. Faza traženja ideja treba biti razdvojena od faze vrednovanja ideja. Traženje ideja je kreativan proces koji se može poremetiti ako se ideje prerano počnu vrednovati. Osim toga mnogo vremena se može potrošiti na neku osrednju ideju, dok bi bilo bolje to vrijeme potrošiti na traženje najboljih ideja. Prilikom vrednovanja ideja potrebno je tražiti onu koja najbolje zadovoljava potrebe obje strane.

Peta i posljednja faza je dogovor i provođenje rješenja u djelo. Dogovor mora biti potpuno jasan objema stranama. Nejasan dogovor se teško može provoditi u djelo što može produbiti konflikt. Ukoliko se ne može, zbog bilo kojeg razloga provesti dogovor u djelo, ne treba ga jednostrano prekinuti. Bolje ponovno pregovarati.

Slika 14.: Strategija suradnje



- Obje strane dobivaju
- Bolja šansa za dugoročna rješenja
- Potiče kreativnost u rješavanju problema
- Bolja i kvalitetna rješenja
- Nova razina rješenja problema



- Zahtijeva puno vremena
- Gubitak osjećaja nezavisnosti

Izvor: autor, prema Rijavec, M., Miljković, D. (2002): Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, str. 37.

Strategija suradnje koristi se u sljedećim situacijama ⁶⁰:

- kada nam je važno čuti različita mišljenja,
- kada smo spremni ozbiljno i duboko razmotriti problem da bi se razjasnilo što muči obje strane i pronaći rješenje kojim će i jedna i druga strana biti zadovoljna,
- kada želimo razriješiti napetosti,
- kada želimo uvažiti interese i potrebe svih uključenih u proces,
- kada želimo osigurati zajedničko djelovanje.

Izbor adekvatne strategije rješavanja konflikata ovisi o situaciji, o odnosima strana u konfliktu i o vremenu koje je na raspolaganju za rješavanje određenog problema. Neke od nabrojanih strategija, odnosno stilova upravljanja konfliktima su više, a neke manje učinkovite.

⁶⁰ Ibidem

3.8. Ishodi konflikta

Konflikt se može smatrati riješenim samo u slučajevima kada obje strane dobivaju, odnosno kada nitko ne gubi, s obzirom da će u suprotnom, konflikt uzrokovati posljedice koje se ogledaju u razini povrijeđenosti pojedinca, u neugodnoj radnoj atmosferi, u smanjenoj posvećenosti poslu, te u opadanju radnog elana.

Ovisno o ishodima konflikata, isti se mogu podijeliti na sljedeći način ⁶¹:

- *konflikt u kojem obje strane gube (gubitak-gubitak)*- završava tako da nijedna strana ne dobije ono što zaista želi, te konflikt i dalje ostaje. Do takvog ishoda najčešće dovode oni konflikti koji se pokušavaju riješiti strategijom izbjegavanja, popuštanja i kompromisom.
- *Konflikt u kojem jedna strana dobiva, a druga gubi (dobitak-gubitak)*- završava tako da jedna strana dobiva ono što želi, a druga ne. Ovakav ishod je najčešće posljedica strategije nametanja. Pravi uzrok konflikta se ne rješava, te postoji velika vjerojatnost da će se konflikt ponovno javiti.
- *Konflikt u kojem obje strane dobivaju (dobitak-dobitak)*- istinsko rješenje konflikta u kojem obje strane traže pravi uzrok konflikta, pomiruju razlike, surađuju i rješavaju problem.

3.9. Uloga menadžera u rješavanju konflikata

„Istaknuta je veza između promjena u organizaciji te sukoba u njoj. Svaka promjena u organizaciji mijenja dotadašnje stanje organizacije, tj. dotadašnju ravnotežu i pogoduje stvaranju uvjeta za više ili manje prikrivene odnosno otvorene sukobe. Kao što su promjene u organizaciji stalne, stalna je i opasnost od sukoba. Zbog provođenja promjena u organizaciji, koje uvijek ne odgovaraju svim zaposlenima, javit će se napetost u odnosima među ljudima koja može izazvati i sukob. Stoga je važno izučavati sukobe kako bi ih se na vrijeme moglo prepoznati te ih sprječavati odnosno njima upravljati. Neke promjene u organizaciji pogoduju širenju sukoba više od nekih drugih. Menadžment koji provodi promjene trebao bi moći prepoznati razmjere eventualna sukoba koji bi tim promjenama mogao biti izazvan, s ciljem

⁶¹ Ibidem

pronalaska pravog odgovora, odnosno prikladnog načina za upravljanje sukobom. Ako na primjer organizacija prelazi s funkcijske na matričnu organizacijsku strukturu, u matričnoj organizaciji postoji opasnost od izbijanja sukoba između projektnoga i linijskog menadžera. Međutim, svi potencijalni sukobi ne mogu se unaprijed predvidjeti, pa će i upravljanje njima te njihovo rješavanje biti teže. S rastom i razvojem organizacije, složenošću njezine strukture, s povećanjem broja zaposlenih, sve većim brojem organizacijskih razina, odnosno sve većom dubinom organizacije, disperzijom njezinih organizacionih jedinica te umnožavanjem broja komunikacija umnožavaju se i pretpostavke za povećanje broja sukoba. Što je više komunikacija u organizaciji, to je više i mogućih kratkih spojeva, pa prema tome i potencijalnih sukoba”.⁶²

S obzirom da se svaka organizacija sastoji od članova koji se međusobno razlikuju po karakteru, osobnosti i ponašanju, pojava konfliktnih situacija je neizbježna pojava, te je uspješnost njihova rješavanja neophodna vještina koju svaki kompetentan voditelj ili menadžer organizacije mora posjedovati kako bi organizacija bila uspješna, te kako bi se konfliktne situacije usmjerile ka pozitivnom ishodu. Kompetentan menadžer mora biti sposoban prepoznati situacije koje mogu dovesti do konflikta i izaći na kraj s tim situacijama na način da zaposleni budu zadovoljni, a da to ne bude na štetu organizacije. Uloga menadžera, odnosno voditelja organizacije je da djeluje u skladu sa svojom ulogom, odnosno da uz svoju stručnost uloži i svoje znanje, vještine, svoju privatnost i osobnost kojom će djelovati kao svojevrsan transformator od neprihvatljivog ponašanja u prihvatljivo ponašanje sukobljenih osoba ili skupina osoba. Takva složena i zahtjevna uloga voditelja proizlazi iz njegove vodeće uloge, njegova je stalna zadaća nositi se sa konfliktima među ljudima koji ga okružuju, i kako bi ispunio očekivanja koja se od njega očekuju. Kompetentan voditelj nužno je da posjeduje niz vrlina i da na raspolaganje stavi sve svoje kreativne, stručne i ljudske kapacitete, jer bez toga se samo slučajno ili nekim čudom, konflikti mogu riješiti sami od sebe.

Da bi voditelj što uspješnije riješio konflikt, mora imati minimalan autoritet među sudionicima u konfliktu. Uspostava autoriteta voditelju će omogućiti da na neki način bude iznad onih prema kojima se odnosi, sa kojima radi, odnosno prema kojima je nadređen. Kompetentan voditelj nastojati će izbjegavati naredbe, prijetnje, etiketiranje ili podcjenjivanje podređenih iz razloga što bi u suprotnom isto povećalo vjerojatnost za nastanak konfliktnih situacija, odnosno nastojati će se, ukoliko je isto moguće, dogovoriti i nastupiti prijateljski.

⁶² SIKAVICA, P., : **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str.765

Kritike koje se događaju, potrebno je distancirati od sebe, odnosno ne doživljavati ih osobno, te se svakako fokusirati se na problem, a ne na osobu. Isto tako kao veoma važan segment je odabir pravog vremena za rješavanje konfliktnih situacija, s obzirom da ponekad konflikt eskalira iz razloga što nije odabrano pravo vrijeme, odnosno izabrano je vrijeme u kojem je osoba ljuta, umorna, gladna, loše volje i slično. Određene riječi, pogledi ili akcije su za neke ljude također „okidači“ konflikta, te savladavanjem i prepoznavanjem takvih situacija može se također izbjeći nepotrebne dodatne konflikte.

Menadžer, odnosno voditelj tima u svakoj situaciji, bio toga svjestan ili ne, odašilje četiri temeljne poruke koje se uobičajeno nazivaju komunikacijskim kvadratom i to ⁶³:

- činjenična obavijest (ono o čemu voditelj informira sugovornika/sugovornike),
- samo očitovanje (ono što voditelj o sebi pokazuje sugovornicima),
- naputak o odnosu (ono što voditelj misli o sugovorniku/sugovornicima i kako se prema njemu/njima odnosi),
- apel (ono što bi voditelj htio postići kod sugovornika).

Sve se te četiri temeljne poruke šalju i primaju u isto vrijeme kao integralna komunikacijska materija koja se emitira i prima u nekoj konkretnoj životnoj situaciji i veoma je važno da menadžer odnosno voditelj, pravilno razumije tu konkretnu situaciju i da joj prilagodi svoje djelovanje. Posebno je važno da voditelj ne nastoji zadovoljiti samo svoj interes i svoje ciljeve, već je potrebno da vodi računa o interesima što većeg broja sugovornika.

„Postoji još jedna važna komponenta autoriteta-komponenta pomoći stranama u konfliktu. Nju naročito preporučujemo sa željom da je svaki voditelj postane maksimalno svjestan i da ju i u svojem svakodnevnom djelovanju primjenjuje. Nije, naime, dovoljno razumjeti sukobljene strane (to je tek prvi korak), nego im treba i pomoći. Čovjek koji je u nekome konfliktu, najviše će poštovati (i kao čovjeka i kao stručnjaka) onoga voditelja za kojega vjeruje da mu zaista želi pomoći. To, naravno, ne znači da će mu oprostiti njegovo eventualno neprihvatljivo ponašanje. Upravo se o toj razlici i radi, tj. radi se o za nekoga možda jedva zamjetnoj, ali iznimno važnoj distanci između razumijevanja, pa i empatije (suosjećanja) i istinske spremnosti voditelja da se potruži i angažira kako bi osobi u konfliktu djelotvorno pomogao. A da bi joj uistinu mogao pomoći, mora biti jasno distanciran od vlastitoga neprihvatljivog ponašanja“.⁶⁴

⁶³ UZELAC, C., BUJIŠIĆ, G. : **Osnove socijalne konfliktologije**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2014.

⁶⁴ Ibidem, str.32.

Kompetentan menadžer u rješavanju konflikata može primijeniti sljedećih osam koraka ⁶⁵ :

1. **stvoriti atmosferu suradnje**- atmosfera je okvir platna na koje preslikavamo načine na koje se slažemo, ne slažemo i izgrađujemo poboljšane odnose. Za stvaranje atmosfere u kojoj se djelotvorno rješava konflikt, veoma je važna *pojedinačna osobna priprema* odnosno misaoni sklop koji ljudi unose u proces rješavanja konflikata, te *vrijeme* u kojem je potrebno napraviti najviše što se može i u kojem će se započeti proces rješavanja konflikta. Isto tako *mjesto* može negativno ili pozitivno utjecati na konflikt, odnosno proces rješavanja konflikta potrebno je smjestiti u fizičku okolinu koja će pomoći slabijoj strani da se osjeća što je moguće sigurnije.
2. **Pojasniti načine opažanja**- ako se u konfliktu želi ponašati djelotvorno, tada je najvažnije koristiti vještinu pojašnjavanja načina opažanja. Neproverjena opažanja o konfliktu iskrivljuju i ometaju proces rješavanja konflikata, te je stoga potrebno sumirati glavne točke, odnosno pojasniti način na koji opažamo sebe u konfliktu, te saslušati pojašnjavanje načina opažanja druge strane u konfliktu.
3. **Usmjeriti se na individualne i zajedničke potrebe**- koje predstavljaju „kamen temeljac“ za djelotvorno rješavanje konflikata. Konflikt se vrlo često pojačava u situacijama kada se potrebe zanemaruju, kada se ometa njihovo zadovoljavanje i kada se potrebe promatraju kao nespojive. Potrebno se usmjeriti na četiri kategorije potreba prisutnih u svakom odnosu a to su: osobne potrebe, suradnikove potrebe, potrebe odnosa i zajedničke potrebe.
4. **Izgraditi zajedničku pozitivnu moć**- svaki odnos uključuje moć koja se može uporabiti pozitivno ili negativno. Suradništvo u konfliktu koristi pozitivnu moć da bi uspješno razriješilo konflikt i unaprijedilo odnos. Suradnja u konfliktu je aktivni, stvaralački, ustrajan i moćan proces. Pozitivna moć je ta koja gradi proces i pomiče ga ka konstruktivnoj suradnji i k uspješnom rješavanju konflikata. Negativna moć pokušava obesnažiti drugu stranu te predstavlja jedan od najrazornijih oblika rješavanja konflikata.
5. **Gledati u budućnost, zatim učiti iz prošlosti**- svaki odnos i svaki konflikt imaju prošlost, sadašnjost i budućnost, a uspješno rješenje konflikta zahtijeva da se sagleda svo troje. Prošlost daje iskustveni obim pristupu rješavanja konflikta, dok su sadašnjost i budućnost nerazdvojivo povezani, s obzirom da se svaka akcija u

⁶⁵ WEEKS, D. **Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba**, Sunce, društvo za psihološku pomoć, Osijek, 2000.

sadašnjosti proteže na budućnost. Sudionici konflikta u odnose unose iskustvo iz prošlosti, te u sadašnjosti ulažu energiju i potrebite aktivnosti koje će u budućnosti rezultirati pozitivnim ili negativnim ishodima rješavanja konflikata.

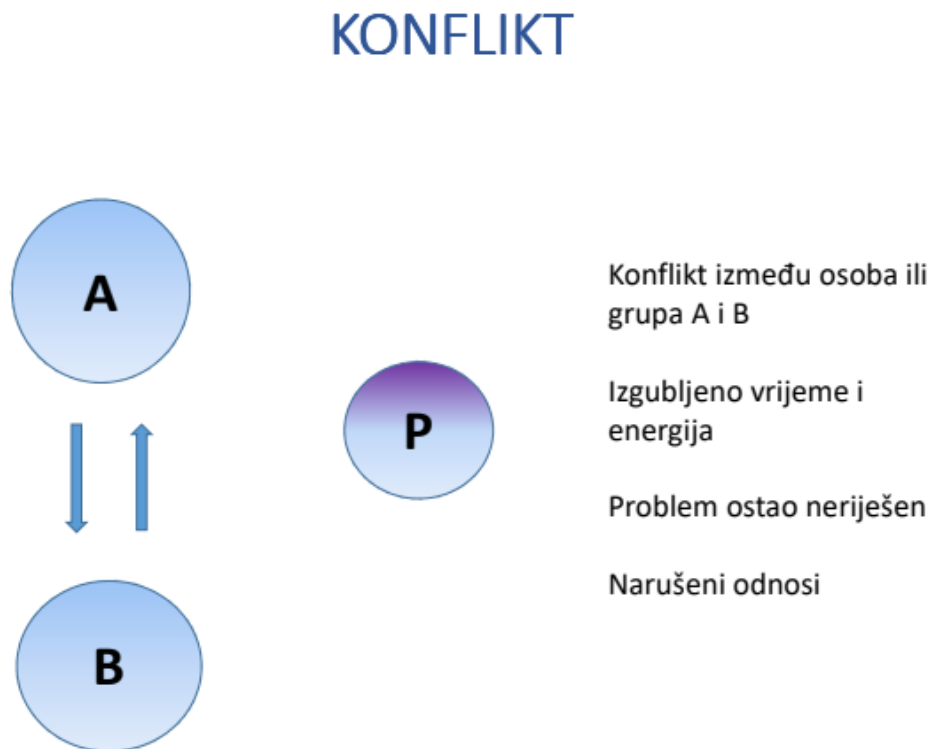
6. **Stvarati opcije-** ljudska sposobnost otkrivanja nove mogućnosti unutar odnosa i unutar procesa rješavanja konflikta je često „oštećena“ spakiranim istinama i ograničenim vizijama koje se događaju u vrijeme stresa, nesigurnosti i konflikta. Stvaranje opcije omogućuje neutraliranje prethodnih ograničenja koja se donose sa sobom u proces rješavanja konflikata, te omogućuje nove izbore i poduzimanje novih koraka u rješavanju konflikata i poboljšanju odnosa.
7. **Razviti „izvedivo“: stepenice k akciji-** dio procesa koji vodi ka poboljšanju odnosa i razrješenju konflikata. U konfliktnim situacijama često se pokušava skočiti ravno na krajnje rješenje za koje se pretpostavi da je rješenje konflikta. Ipak, u situacijama konflikta, potrebno je proces rješavanja konflikta graditi stepenicu po stepenicu. Stepence na putu rješavanja konflikata su posebne radnje koje zadovoljavaju neke individualne i zajedničke potrebe i ovise o pozitivnoj, najčešće podijeljenoj moći, te se kao takve nazivaju „izvedive“. Primjenom „izvedivog“ omogućuje se izgradnja poboljšanog odnosa, djelotvorno nošenje sa konfliktima, odnosno suradništvo u konfliktu. Izvedivo može stvoriti put ka mogućnostima za koje smo prije mislili da su nemoguće i može pomoći stranama u konfliktu da se s glavnim problemom nose djelotvorno.
8. **Postići uzajamno-korisne sporazume-** primjenom dosadašnjih koraka suradnje u konfliktu može se izgraditi struktura unaprjeđenja odnosa i struktura djelotvornog rješavanja konflikata. Razvojem uzajamno korisnih sporazuma omogućuje se rješavanje određenog konflikta uz poboljšanje cijelog odnosa. Sporazumi u rješavanju konflikata moraju biti realistični i moraju biti temeljeni na individualnoj i zajedničkoj pozitivnoj moći koja postaje energija poboljšanog odnosa.

„Mudro upravljanje sukobom podrazumijeva da sve uključene strane razumiju prirodu sukoba. U razumijevanju sukoba polazimo od analize problemske situacije, što je jedan od važnih preduvjeta pronalaženja kreativnog rješenja i mudrog upravljanja sukobom. Pitanja koja nam u tome mogu pomoći jesu:

1. Što je problem;
2. Tko je sve uključen u sukob;
3. Koje su potrebe svih uključenih u sukob;
4. Što su najveći strahovi nas i drugih u sukobu.

Mudro upravljanje sukobom je vrsta pozitivne životne strategije gdje sučeljavanje ne eskalira u napad na drugu osobu, nego u napad na problem⁶⁶.

Slika 15.: Shema neuspješnog rješavanja konflikata

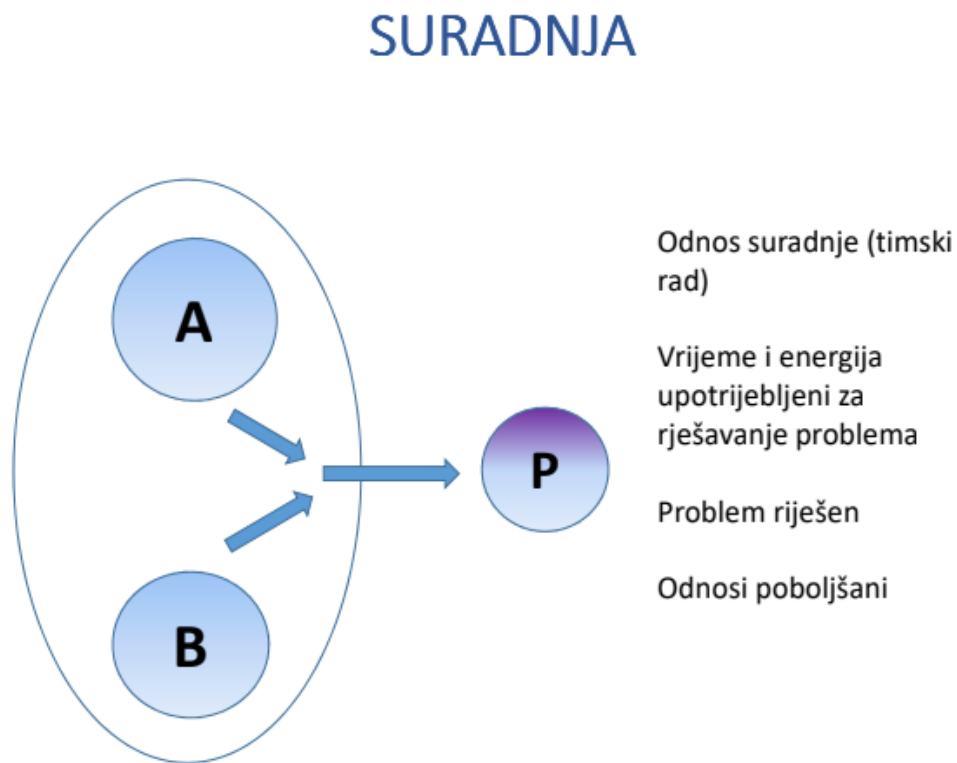


Izvor: slika izrađena prema Srića. V. (2003), Inventivni menadžer u 100 lekcija, Delfin, Zagreb

Slika 15. prikazuje neuspješno rješavanje konflikata na način da se osobe međusobno napadaju, a problem i dalje eskalira. Na taj se način nepotrebno gubi energija na međusobne odnose, a konflikt i dalje raste i ostaje neriješen.

⁶⁶ POLJAK, N., ŠEHIĆ-RELIĆ, L.: **Sukob@org-Upravljanje sukobom u organizaciji**, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava-Osijek, Osijek, 2006., str.37.

Slika 16.: Shema uspješnog rješavanja konflikata



Izvor: slika izrađena prema Srića. V. (2003), *Inventivni menadžer u 100 lekcija*, Delfin, Zagreb

Slika 16. prikazuje uspješno rješavanje konflikata na način da se napada problem, a ne osobu. Osoba A i osoba B timskom suradnjom ulažu vrijeme i energiju na rješavanje problema, što rezultira uspješnim savladavanjem konflikta i poboljšanjem međusobnih odnosa.

4. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U RADU ODSJEKA ZA KOMUNALNO I PROMETNO REDARSTVO GRADA ROVINJA-ROVIGNO

Poslovanje jedinice lokalne samouprave Grada Rovinja-Rovigno predstavlja interakciju zaposlenika gradske uprave i građana Grada Rovinja-Rovigno, s obzirom da je zadaća jedinica lokalne samouprave provođenje gospodarskog i društvenog razvoja, razvoja kulturnog identiteta grada, zaštite okoliša, povijesnog i graditeljskog nasljeđa, te ostvarivanje lokalnih potreba građana. Od lokalnih potreba kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana smatraju se uređenje naselja i stanovanje, prostorno i urbanističko planiranje, komunalno gospodarstvo, briga o djeci, socijalna skrb, primarna zdravstvena zaštita, odgoj i osnovno obrazovanje, kultura, tjelesna kultura i sport, protupožarna i civilna zaštita, promet, te mnogi ostali poslovi temeljeni sukladno zakonskoj regulativi. Sukladno navedenim ovlastima koje provode jedinice lokalne samouprave, važan segment u kvalitetnom poslovanju predstavlja kompetentnost zaposlenika lokalne samouprave. Uspješnog zaposlenika pored radnog iskustva i tehničkih vještina odlikuju i brojne karakterne vrline i organizacijske sposobnosti, te posjedovanje adekvatnih socijalnih vještina, temeljem kojih će biti kompetentan ispuniti organizacijske ciljeve i uspješno savladati sve prepreke i konflikte koji se na tom putu pojavljuju.

Sukladno tome, u nastavku poglavlja opisati će se nadležnost poslovanja, te primjena socijalnih vještina upravljanja konfliktima koji nastaju u radu Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo Grada Rovinja-Rovigno, te način njihova rješavanja.

4.1. Grad Rovinj-Rovigno

Grad Rovinj-Rovigno je jedinica lokalne samouprave u sastavu Istarske županije i Republike Hrvatske. Grad ima svojstvo pravne osobe. Naziv grada, jedinice lokalne samouprave je GRAD ROVINJ-ROVIGNO - CITTA DI ROVINJ-ROVIGNO sa sjedištem na Trgu Matteotti br. 2 u Rovinju-Rovigno. „Grad Rovinj- Rovigno, primjenom tradicije, znanja, vještina i dvojezičnosti koji se primjenjuju u očuvanom i jedinstvenom mediteranskom okolišu, osigurava dom multikulturalnom, obrazovanom i aktivnom

stanovništvu, te na efikasan način odgovara na potrebe svojih građana, čuva naslijeđene resurse, razvija ih te oplemenjene prenosi mladim generacijama, stvara nove vrijednosti imajući uvijek u prvome planu javni interes te osigurava predispozicije za svekoliki razvoj zajednice kako bi Rovinj-Rovigno ostao ugodno i poželjno mjesto za život i rad“.⁶⁷ “Grad Rovinj-Rovigno na efikasan način odgovara na potrebe svojih građana, čuva naslijeđene resurse, razvija ih te oplemenjene prenosi mlađim generacijama, stvara nove vrijednosti imajući uvijek u prvome planu javni interes te osigurava predispozicije za svekoliki razvoj zajednice kako bi Rovinj-Rovigno ostao ugodno i poželjno mjesto za život i rad.“⁶⁸ Grad nadzire rad i vodi brigu o racionalnom i zakonitom radu trgovačkih društava i ustanova u svom vlasništvu, potiče sudjelovanje građana u radu svojih ustanova i posebno vrednuje slobodne i dobrovoljne forme udruživanja i participacije u strukturi i radu gradskih ureda i službi. Od posebnog društvenog interesa su rad i aktivnosti ustanova koje obavljaju djelatnosti brige o djeci, odgoja i obrazovanja, znanosti i kulture, športa, tjelesne i tehničke kulture, zdravstva i zdravstvene zaštite, socijalne skrbi i skrbi o invalidima, te rad i aktivnosti drugih djelatnosti, koje se ne obavljaju radi stjecanja dobiti nego radi zadovoljavanja općih potreba stanovništva grada.

Predstavničko tijelo Grada Rovinja-Rovigno čini Gradsko vijeće koje u okviru svojih prava i dužnosti donosi opće akte propisane zakonom i Statutom grada. Gradsko vijeće broji 17 članova čija je funkcija počasna i traje 4 godine. Izvršnu vlast u Gradu Rovinju-Rovigno obavlja gradonačelnik, koji ima dva zamjenika, od kojih je najmanje jedan pripadnik talijanske nacionalne zajednice. Gradonačelnika i njegove zamjenike biraju direktno birači, a mandat im traje 4 godine. Upravne i stručne poslove za potrebe Gradonačelnika i Gradskog vijeća iz samoupravnog djelokruga rada obavljaju gradske službe. Temeljem Odluke o ustrojstvu i djelokrugu poslova ureda i upravnih tijela Grada Rovinja-Rovigno imenovana su upravna tijela Grada i to:

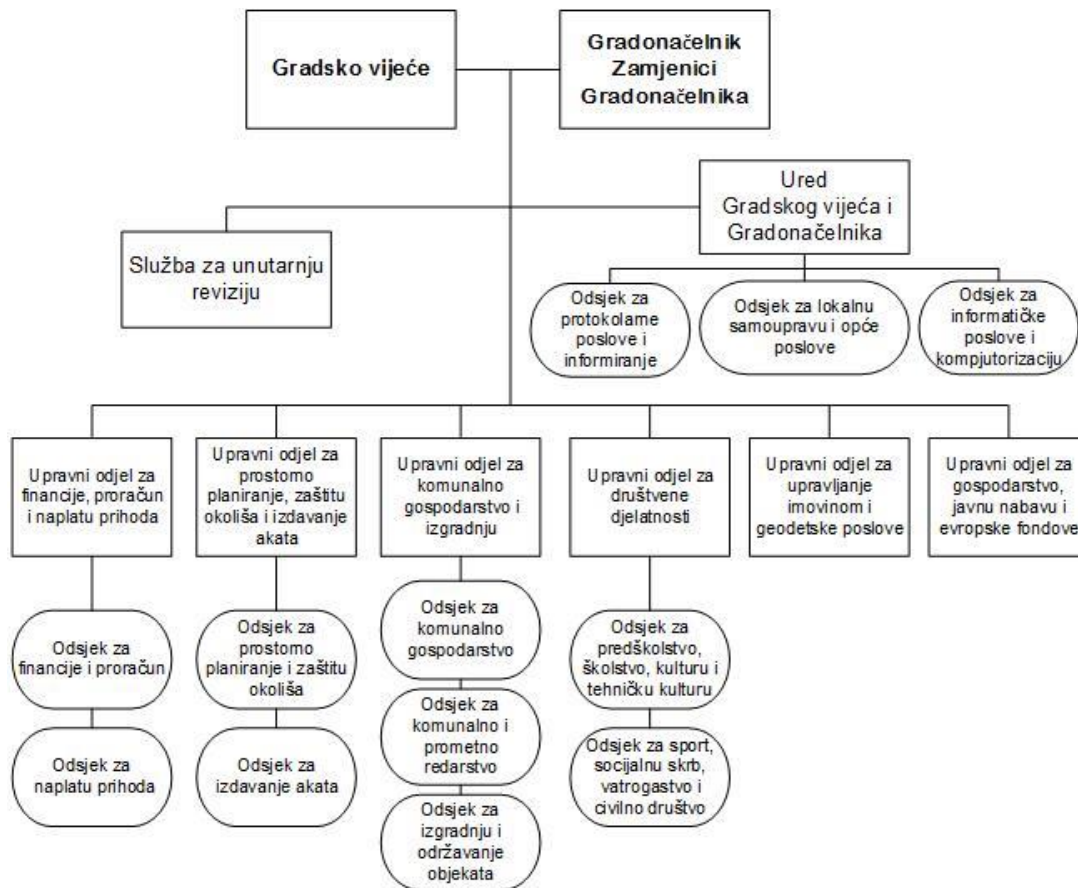
- Ured Gradskog vijeća i Gradonačelnika
- Upravni odjel za financije, proračun i naplatu prihoda,
- Upravni odjela za gospodarstvo, javnu nabavu i europske fondove,
- Upravni odjel za prostorno planiranje, zaštitu okoliša i izdavanje akata,
- Upravni odjel za upravljanje imovinom i geodetske poslove,
- Upravni odjel za društvene djelatnosti,

⁶⁷ preuzeto s <https://www.rovinj-rovigno.hr/gradska-uprava-i-20%20organizacija/>, 14.09.2019.

⁶⁸ ibidem

- Upravni odjel za komunalno gospodarstvo i izgradnju
- Služba za unutarnju reviziju.

Slika 17.: Shematski prikaz organizacije gradske uprave Grada Rovinja-Rovigno



Izvor: izradio autor

4.2. Odsjek za komunalno i prometno redarstvo Grada Rovinja-Rovigno

Odsjek za komunalno i prometno redarstvo oformljen je unutar Upravnog odjela za komunalno gospodarstvo i izgradnju i obavlja sljedeće poslove:

- nadzor komunalnog reda na temelju zakona i općih akata,
- nadzor reda u prometu prema zakonskim ovlaštenjima,
- briga o komunalnoj imovini u skladu sa ovlaštenjima,
- predlaganje komunalnog i prometnog uređenja radi učinkovitijeg provođenja mjera komunalnog i prometnog redarstva,

- obavljanje drugih srodnih poslova koji su stavljeni u nadležnost sa zakonom, pod zakonskim aktima, te odlukama Gradonačelnika ili Gradskog vijeća.

Unutar Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo poslovanje se može podijeliti prema zakonskim ovlaštenjima na komunalni i prometni sektor.

4.2.1. Komunalno redarstvo

Sa aspekta komunalnog sektora, komunalno redarstvo osnovano je temeljem Zakona o komunalnom gospodarstvu⁶⁹. Komunalno redarstvo obavlja poslove nadzora komunalnog reda u skladu sa zakonskom regulativom, nadzire uređenje naselja i korištenje javnih površina, nalaže mjere za održavanje čistoće javnih površina, provodi nadzor nad ispravnim sakupljanjem, odvozom i postupanjem sa sakupljenim komunalnim otpadom, te nalaže uklanjanje protupravno postavljenih predmeta i drugih rekvizita. Uz opisane nadležnosti komunalno redarstvo još obavlja nadzor nad provedbom propisa kojima se uređuju nerazvrstane ceste, obavlja nadzor nad provedbom propisa stavljenih u nadležnost jedinica lokalne samouprave kojima se uređuje građevinska inspekcija, obavlja nadzor nad provedbom propisa kojima se uređuje autotaksi prijevoz putnika, obavlja nadzor nad provedbom propisa o držanju kućnih ljubimaca, te obavlja nadzor nad provedbom propisa kojima se uređuje zaštita od buke u djelokrugu jedinica lokalne samouprave. Osim nadzora, komunalno redarstvo izdaje rješenja i naloge kojima se pravnim i fizičkim osobama naređuju mjere radi održavanja komunalnog reda. Sukladno posebnim propisima redari su ovlašteni sankcionirati prekršitelje, odnosno izdavati novčane kazne i obavezne prekršajne naloge.

4.2.2. Prometno redarstvo

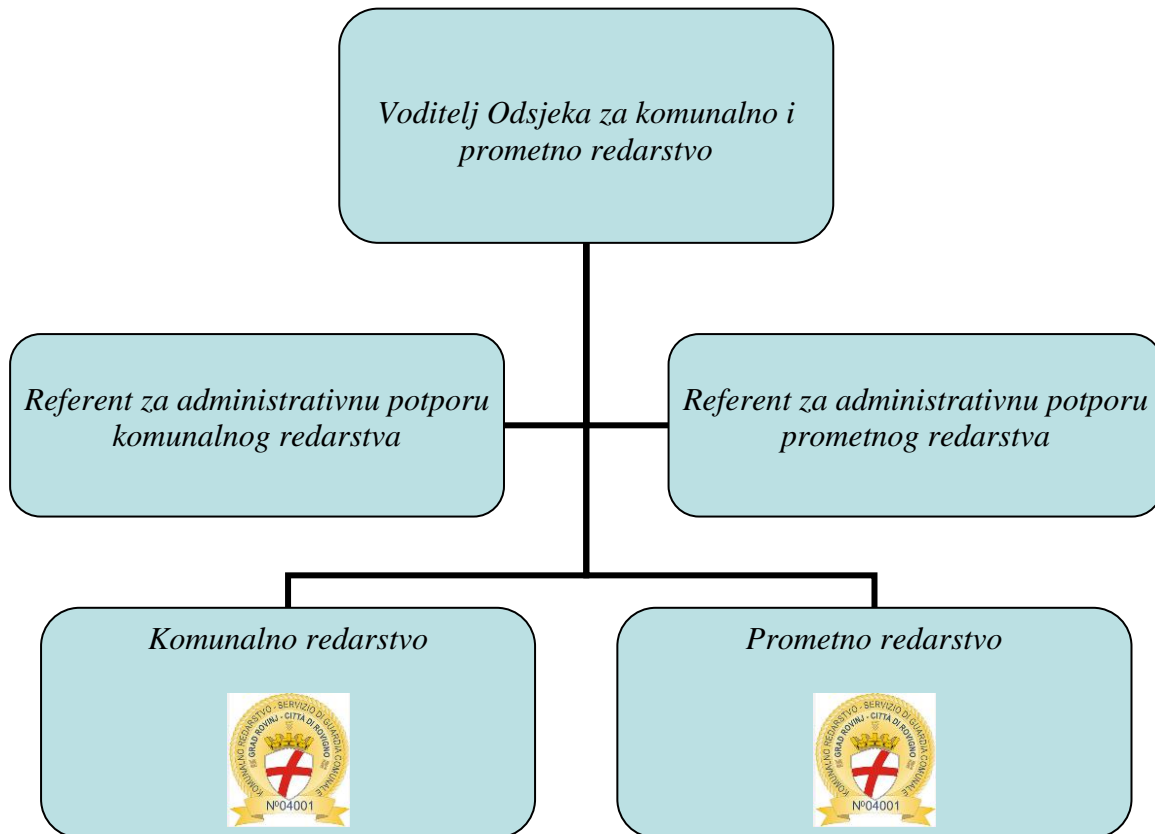
S aspekta prometnog sektora prometno redarstvo osnovano je temeljem Zakona o sigurnosti prometa na cestama⁷⁰. Nadležnost prometnog redarstva je nadzor nad nepropisno zaustavljenim i parkiranim vozilima, premještanje nepropisno zaustavljenih i parkiranih

⁶⁹ Zakon o komunalnom gospodarstvu, „Narodne novine“,2018.,68.,2018.,110.

⁷⁰ Zakon o sigurnosti prometa na cestama, „Narodne novine“, 2008.,67.,2010.,48.,2011.,74.,2013.,80.,2013.158.,2014.,92.,2015.,64.,2017.,108.,2019.70.

vozila i poslovi upravljanja prometom na području jedinice lokalne samouprave. Prometni redari ovlašteni su sankcionirati nepropisno parkiranje, odnosno izdavati novčane kazne i obavezne prekršajne naloge počiniteljima prekršaja.

Slika 18.: Shematski prikaz organizacije Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo



Izvor: izradio autor

4.3. Primjena socijalnih vještina u rješavanju konflikata koji nastaju u radu Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo

Ustroj i poslovanje Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo obilježavaju karakteristike timskog rada. Komunalni redari svoje aktivnosti obavljaju podijeljeni u timove, kojima pripomaže referent za administrativnu potporu komunalnog redarstva. Isti princip poslovanja odnosi se i na prometno redarstvo kojem administraciju provodi referent za administrativnu potporu prometnog redarstva. Prilikom zapošljavanja, odnosno provođenja

natječaj za prijem na radno mjesto komunalnog ili prometnog redarstva obavljaju se prethodne provjere i intervjuiranje budućih kandidata, od kojih se očekuje da, uz mnoge ostale vrline, posjeduju sklonost ka timskom radu i kompetentnost ponašanja i snalaženja u konfliktnim situacijama. Naime, s obzirom na zakonom propisanu regulativu, poslovanje komunalnog i prometnog redarstva nerijetko zahtijeva postupanje i ispisivanje mandatnih kazni i obaveznih prekršajnih naloga, što kod fizičkih i pravnih osoba koje su počinile određeni prekršaj može izazvati konflikt. Osobe koje pokazuju sklonost konfliktima i koje nisu kompetentne za snalaženje u konfliktnim situacijama, svakako nisu najbolji odabir za rad u komunalnom i prometnom redarstvu.

Voditelj Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo redovito saziva i održava poslovnu koordinaciju sa djelatnicima odsjeka, na kojoj zaposlenici iznose svoja mišljenja, koja mogu biti i suprotna, nakon čega se zajednički pronalazi rješenje, odnosno sva se problematika zajednički raspravlja i timski se donose zaključci i rješenja. Takav poslovni pristup uvelike utječe na rast radne atmosfere, potiče konstruktivne konflikte, podiže motivaciju zaposlenika i neutralizira mogućnost eskaliranja destruktivnih konflikata.

S obzirom da svi djelatnici Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti ureduju sa strankama, kompetencije verbalne i neverbalne komunikacije prilikom prijenosa informacija, predstavljaju veoma važan segment, kojim se direktno utječe na mogućnost eskaliranja ili neutraliziranja nastanka konfliktnih situacija. Osoban stav i držanje prilikom komunikacije, te ton i boja glasa kao i vještina prijenosa informacija, na način da strankama budu razumljive, da im se transparentno objasne zakonske odredbe koje propisuju određenu nadležnost po kojoj redarstvo ureduje i konkretan razlog zbog kojega je određena stranka sankcionirana, uvelike će utjecati na jačinu eskalacije ili neutralizacije konflikta. Kod neverbalnih vještina akcent je na izgledu s obzirom da djelatnici redarstva u svom poslovanju nose odoru, te zasigurno njihov izgled utječe i usmjerava tijek i pozornost sudionika prilikom komunikacije.

Veoma važna socijalna vještina koja je u bliskoj vezi sa socijalnim vještinama verbalne i neverbalne komunikacije, te konstruktivnim rješavanjem konflikata, je vještina aktivnog slušanja sugovornika. Socijalna vještina aktivnog slušanja sugovornika uključuje usmjeravanje pažnje na sugovornika te interpretiranje i zapamćivanje onoga što se sluša. Prilikom slušanja potrebno je usmjeriti pažnju na sugovornika, gledati ga u oči, te slušanje popratiti i drugim neverbalnim karakteristikama kao što su kimanje glavom i izrazom lica koji sugovorniku otkriva da ga se aktivno sluša. Isto tako, potrebno je izbjegavati ometajuće pokrete kao što su listanje papirologije, gledanje na sat ili računalo, odnosno obavljanje

drugih paralelnih radnji za vrijeme slušanja. Prilikom slušanja potrebno je razmišljati o onom što se čuje i sugovorniku postaviti i određena pitanja kako bi osigurali da je poruka dobro prenesena, te kako bi sugovorniku potvrdili aktivno slušanje. Prilikom komunikacije i postavljanja pitanja potrebno je voditi računa da se ne govori previše iz razloga što je kod aktivnog slušanja prevaga u komuniciranju na strani sugovornika. Isto tako sugovornika se ne smije prekidati, odnosno prije postavljanja pitanja potrebno mu je omogućiti da dovrši razgovor, te ne unaprijed pogađati što je isti htio reći, već dopustiti da sugovornik to sam kaže. S obzirom da je nastanak konfliktnih situacija sastavni dio poslovanja Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo, aktivno slušanje sugovornika omogućuje da se jasnije utvrdi što „suprotna strana“ misli ili osjeća. Ukoliko se sugovornika pozorno sluša, te ga se ne prekida u komunikaciji, konflikt će se smanjivati. Ponekad je i to dovoljno za rješavanje konfliktnih situacija, odnosno uvelike pridonosi jasnijem utvrđivanju činjenica i problema. Prilikom aktivnog slušanja potrebno je da djelatnici Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo pozornost usmjere na problem, a ne na sugovornike, što će kod sugovornika izazvati smirivanje izraženih emocija i smanjivanje i neutraliziranje konfliktnih situacija.

Djelatnici Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo međusobno se razlikuju ukoliko se iste analizira po pitanju empatičnog pristupa u rješavanju svakodnevnih poslovnih zadataka. Neki djelatnici potpuno suosjećaju i uključuju svu potrebitu energiju u rješavanju određene problematike stranke u postupku, dok je kod onih drugih osjećaj empatije veoma nizak, te isti poslovnu aktivnost odrađuju bez vidnih emocija i osjećaja za stranku u postupku. U praksi poslovanje djelatnika sa premalo empatije u odnosu na kolegu sa previše empatije rezultira različitim pristupu stranci u postupku, odnosno različitim rješavanju poslovne aktivnosti i problematike, što kod stranke može izazvati osjećaj ljutnje i osobnog konflikta prema djelatniku koji „bezosjećajno“ provodi svoju nadležnost, pogotovo ukoliko sa druge strane kod kolege koji ima previše empatije, a koji ima jednaku nadležnost, dobiva razumijevanje i suosjećajnost. Zasižno ni jedno ni drugo nije potpuno ispravno i tu bi trebalo odraditi određenu edukaciju djelatnika, s obzirom da previše empatije, te sa druge strane premalo, može utjecati na eskalaciju konflikata.

Isto tako pojedini djelatnici Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo nemaju jednako razvijene socijalne vještine efikasnog upravljanja vremenom i implementiranju istoga u poslovanje, što može rezultirati nastanku konfliktnih situacija s obzirom da neki djelatnici uredno i na vrijeme ispunjavaju svoje radne obaveze i poslovne zadaće, dok je kod onih drugih „vremena uvijek malo“, te su isti uvijek u žurbi, čime uzrokuju krizne situacije iz razloga što posao moraju obaviti brzo i u zadnjem trenutku. Krajnji rezultat takvog rada je loš

i neorganiziran posao. Sukladno tome, potrebno je dodatno educirati dio zaposlenika Odsjeka kako se ispravno organizirati, odnosno kako eliminirati „kradljivce vremena“, te kompetentnije i efikasnije upravljati vremenom.

S obzirom da organizacija putem zaposlenika kao najvrjednijeg resursa ostvaruje svoje poslovne ciljeve, veoma važan segment je edukacija zaposlenika, odnosno potreba primjene i posjedovanja adekvatnih socijalnih vještina prilikom obavljanja poslovnih zadaća. Kompetencija voditelja Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo da primjenom socijalnih vještina na vrijeme prepozna mogućnost eskalacije konflikata, da proaktivno poduzme potrebitu akciju kako bi smanjio njihov intenzitet i iste neutralizirao, zasigurno predstavlja veoma važan segment za razvoj kvalitetnih međuljudskih odnosa i stvaranja poželjne radne sredine. Radna sredina u kojoj se konstruktivni konflikti koriste za pronalazak boljeg, kompetentnijeg rješenja i u kojoj se destruktivni konflikti timski rješavaju i neutraliziraju, predstavlja vrijednost koja organizaciji osigurava konkurentsku prednost, prepoznatljivost na poslovnom tržištu i čini razliku između uspješnih i manje uspješnih. Uspjeh i konkurentske prednosti organizacija, ovise o kompetentnoj primjeni socijalnih vještina njenih zaposlenika.

5. ZAKLJUČAK

Temeljem obrađene teme „Nastanak i način rješavanja konflikata unutar radne organizacije“ može se zaključiti sljedeće:

- timski rad u organizaciji omogućuje povećanje efikasnosti i kvalitete rada, savladavanje složenih problema, postizanje veće produktivnosti i ostvarivanje višestruke koristi u odnosu na individualni rad, iz razloga što jednak broj ljudi, radeći timski, postiže znatno više,
- u timskom radu unutar organizacije, pojava konflikata i nastanak konfliktnih situacija sastavni su dio poslovanja, odnosno prirodna su i neizbježna pojava,
- konflikt predstavlja uobičajen proces koji se javlja između članova tima, a manifestira se u obliku negativnih emocija, te ga je potrebno analizirati, kontrolirati i usmjeriti prema njegovom pozitivnom rješavanju,
- članovi tima svoje emocije i razmišljanja moraju podrediti zajedništvu, zajednički raditi na rješavanju konflikata, te međusobnom samokontrolom i otvorenom komunikacijom tražiti najbolja rješenja,
- konflikti pomažu da se problemi sagledaju sa svih strana, da se raščlane sva moguća rješenja i da se na kraju primjene ona najbolja,
- pozitivno riješeni konflikti jačaju međusobne odnose članova tima i organizacije, dovode do porasta međusobnog razumijevanja i otvorenosti među članovima, povećavaju timsku kreativnost, smanjuju napetost i djeluju preventivno prema budućim konfliktima,
- ignoriranje i nerješavanje konflikata unutar organizacije, negativno utječe na međuljudske odnose njenih zaposlenika, uzrokuje pojačani stres i nepovjerenje među članovima, što smanjuje produktivnost, te utječe na daljnji razvoj organizacije i ispunjavanje zadanih ciljeva,
- sposobnost i kompetencija menadžera da na vrijeme prepozna nastanak konflikata, da proaktivno poduzme akciju i izabere optimalne metode upravljanja konfliktima, zasigurno predstavlja veoma važan segment koji će doprinijeti uspješnom radu organizacije, pravovremenom ispunjavanju zadanih ciljeva, te osiguranju tržišne konkurentnosti.

6. POPIS LITERATURE

KNJIGE

1. SIKAVICA, P., : **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
2. POLJAK,N., ŠEHIĆ-RELIĆ,L.: **Sukob@org-Upravljanje sukobom u organizaciji**, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava-Osijek, Osijek, 2006.
3. TUDOR, G.; SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006.
4. MAXWELL, C. J.: **17 Neosporivih pravila za uspješan timski rad**, Katarina Zrinski d.o.o., Varaždin, 2003.
5. OMAZIĆ, M., A. i BALJKAS, S.: **Projektni menadžment**, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2005.
6. PETAR, S., VRHOVSKI, I. : **Ljudska strana upravljanja ljudima**, Mozaik knjiga d.o.o., Zagreb, 2004.
7. RIJAVEC, M., MILJKOVIĆ, D.: **Kako rješavati konflikte?**, IEP, Zagreb, 2002.
8. FOX, R.: **Poslovna komunikacija**, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
9. UZELAC, C., BUJIŠIĆ, G. : **Osnove socijalne konfliktologije**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2014.
10. WEEKS, D. : **Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba**, Sunce, društvo za psihološku pomoć, Osijek, 2000.

OSTALI IZVORI

1. DRAGAŠ, M., MATAK, Š.: Predavanja iz kolegija „Timski rad i praktikum III“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademska godina 2018. / 2019.
2. MARUŠNIK, B.: Predavanje iz kolegija „Socijalne vještine“, elektronički oblik, Politehnika Pula, Akademska godina 2018. / 2019.

ZAKONI I PROPISI

1. Zakon o komunalnom gospodarstvu, „Narodne novine“,2018.,68.,2018.,110.
2. Zakon o sigurnosti prometa na cestama, „Narodne novine“,
2008.,67.,2010.,48.,2011.,74.,2013.,80.,2013.158.,2014.,92.,2015.,64.,2017.,108.,201
9.70.

IZVOR INTERNETA

1. <https://www.rovinj-rovigno.hr/gradska-uprava-i%20%20organizacija/>

POPIS SLIKA

Slika 1. : Prikaz timskog rada.....	4
Slika 2. : Prikaz timskih uloga	13
Slika 3.: Suradnja među članovima tima.....	15
Slika 4.: Prikaz prednosti timskog načina rada	16
Slika 5.: Prikaz uspješnog menadžera	22
Slika 6.: Prikaz osoba u konfliktu	25
Slika 7.: Prikaz odnosa razine konflikta i razine uspješnosti	30
Slika 8.: Uzroci konflikta	33
Slika 9.: Faze konfliktnog procesa	36
Slika 10.: Strategija izbjegavanja	43
Slika 11.: Strategija popuštanja.....	45
Slika 12.: Strategija nametanja.....	46
Slika 13.: Strategija kompromisa	47
Slika 14.: Strategija suradnje.....	49
Slika 15.: Shema neuspješnog rješavanja konflikata	55
Slika 16.: Shema uspješnog rješavanja konflikata	56
Slika 17.: Shematski prikaz organizacije gradske uprave Grada Rovinja-Rovigno	59
Slika 18.: Shematski prikaz organizacije Odsjeka za komunalno i prometno redarstvo	61

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Faze strategije suradnje	48
--	----

POPIS GRAFIKONA

Grafički prikaz 1.: Vremenske dimenzije upravljanja konfliktima – reaktivan pristup	40
Grafički prikaz 2.: Vremenske dimenzije upravljanja s konfliktima – proaktivan pristup	41