Upravljanje konfliktima u organizacijama

Butorac, Leticija

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:924109

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Leticija Butorac

Upravljanje konfliktima u organizacijama

Završni rad

Mentor: doc.dr.sc. Ana Jakopec

Osijek, 2017.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski studij psihologije

Leticija Butorac

Upravljanje konfliktima u organizacijama

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc.dr.sc. Ana Jakopec

Osijek, 2017.

SAŽETAK

Ovaj rad bavi se konfliktima u organizacijskom kontekstu. Konflikt se općenito odnosi na situaciju u kojoj postoje suprotna zbivanja, tendencije i ponašanje. Unutar svakog konflikta razlikujemo inicijatora, respondera i medijatora. Inicijator je osoba koja započinje interakciju zahtjevom ili žalbom, responder je navodni izvor problema koji daje odgovor inicijatoru, a medijatorov zadatak je održati mir i usmjeravati prema rješenju koje je najpogodnije za oboje.

U organizacijskom kontekstu razlikujemo dvije osnovne podjele konflikta: prema fokusu i prema izvoru. Fokus je sadržaj spora, dok se izvor odnosi na samo porijeklo konflikta. Prema fokusu konflikti se dijele na konflikte fokusirane na osobe, koji su generalno problematični i ponekad nerješivi, te na konflikte fokusirane na probleme, na koje se referirao ovaj rad, a koji mogu biti i konstruktivni.

Kada se radi o izvoru konflikta, neki od najčešćih su interpersonalne razlike (različite vrijednosti, ciljevi, crte ličnosti, itd.), razlike u informiranosti (krive informacije ili deficit informacija), nekompatibilne uloge (npr. djelatnici drugih odjela unutar organizacije) i okolinski stresori.

Upravljanje konfliktima odvija se kroz pet pristupa: dominacija, popuštanje, izbjegavanje, kompromis i suradnja. Dominacija se odnosi nametanje svojih želja pod cijenu potreba druge osobe, popuštanje se odnosi na žrtvovanje vlastitih potreba zbog potreba drugih, izbjegavanje je zanemarivanje potreba obje strane s ciljem ignoriranja konflikta, kompromis se definira kao pokušaj polovičnog zadovoljenja obje strane, a suradnja je zajednički rad na pronalasku rješenja zadovoljavajućeg za obje strane.

Odabir pristupa određen je individualnim čimbenicima (kultura, spol, crte ličnosti) i situacijskim čimbenicima (važnost problema, važnost odnosa, raspodjela moći i dostupno vremensko ograničenje). Budući da je suradnja ujedno i najobuhvatniji i najsloženiji pristup koji daje najbolje rezultate, razrađena je i opisana detaljno iz perspektive inicijatora, respondera i medijatora od faze ulaska u konflikt do faze generiranja rješenja.

Pojam koji se u dosta slučajeva veže uz konflikt je pojam pravednosti, a istraživanja su pokazala i da osjetljivost vođe organizacije na pravednost utječe na njegov odabir pristupa konfliktu, odnosno da vođe osjetljive na pravednost češće izabiru suradnju kao stil upravljanja konfliktom.

KLJUČNI POJMOVI: *konflikt, organizacijski kontekst, pravednost*

SADRŽAJ

UVOD 5

1. OPĆENITO O KONFLIKTIMA 6

1.1. VRSTE INTERPERSONALNIH KONFLIKATA 6

1.1.1. VRSTE KONFLIKATA PREMA FOKUSU 6

1.1.2. VRSTE KONFLIKATA PREMA IZVORU 7

2. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA 9

2.1. VRSTE PRISTUPA KONFLIKTU 9

2.2. IZBOR PRISTUPA 10

2.2.1. INDIVIDUALNI ČIMBENICI 10

2.2.2. SITUACIJSKI ČIMBENICI 12

3. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM POMOĆU SURADNJE 14

3.1. FAZE SURADNIČKOG PRISTUPA 15

3.1.1. INICIJATOR 15

3.1.2. RESPONDER 17

3.1.3. MEDIJATOR 18

4. KONFLIKTI I PRAVEDNOST 20

ZAKLJUČAK 21

LITERATURA 22

UVOD

Dok je uvriježeno mišljenje kako je velik stupanj slaganja znak dobrog vođenja, pokazalo se kako je sukob zapravo esencijalan, sveprisutan dio života unutar organizacije. Naime, organizacije koje nisu sklone sukobima zapravo su manje produktivne u kompetitivnim okruženjima (Memeth, 2004). Neki od mogućih razloga su prevelika homogenost članova ili to što su članovi toliko zadovoljni trenutnom pozicijom, da nemaju nikakvu potrebu za poboljšanjem. Ono što treba imati na umu jest da je konflikt osnova kreativnosti, inovacije i boljitka.

Iako su mnogi svjesni kako je konflikt u isto vrijeme i neizbježan i koristan, i dalje postoji određena doza averzije prema istom, koja najčešće izlazi na površinu samim izbjegavanja sukoba. Neki autori objašnjavaju ove suprotstavljene osjećaje prema konfliktu manjkom razumijevanja uzroka sukoba, znanja o tome kako ih vješto razriješiti, te niskom vjerom u vlastite sposobnosti upravljanja emocijama koje često budu nusprodukt većine interpersonalnih konflikata (Whetten i Cameron, 2011). Prema tome, može se zaključiti da je na neki način i prirodno da ljudi izbjegavaju situacije koje procjenjuju prijetećima. Upravo zato je često upravljanje konfliktima velik test za menadžere, a optimalni sastojak za uspješno upravljanje je edukacija i znanje o tome što do konflikta dovodi, koje su moguće komplikacije, kako se u specifičnim situacijama ponijeti i možda najznačajnije – svijest o tome kakve posljedice može imati neadekvatan, ali i adekvatan pristup. Također, uz pojam konflikta često se veže i pojam pravednosti, za koju se pokazalo kako je usko vezana za stav koji će osoba imati prema sukobljavanju, ali i prema organizaciji općenito.

Neupitno je kako je dobar menadžment neizostavan dio formule za učinkovito poslovanje i zadovoljne članove organizacije. Ako se onda uzme u obzir već navedena konstatacija kako je konflikt ne samo neizostavan segment organizacijske svakodnevnice, nego i katalizator kreativnosti i napretka, što drugo ostaje za zaključiti osim da je za uspješnu organizaciju u cjelini nužan menadžer koji će vješto upravljati konfliktima i iz njih izvući ono najbolje i na taj način podići produktivnost na novu razinu?

1. OPĆENITO O KONFLIKTIMA

Konflikt se definira kao sukob, rasprava, borba; situacija u kojoj postoje suprotna zbivanja, tendencije i ponašanje. Pitanjem konflikta bavila se Kathy Eisenhardt zajedno sa svojim suradnicima u desetogodišnjem istraživanju (Eisenhardt i sur., 1997). Oni iznose „pravila angažmana“ koja bi trebala poticati sukobljavanje bez uništavanja međuljudskih odnosa:

- Radite s više, a ne manje informacija.
- Fokusirajte se na činjenice.
- Uključite razne alternative kako biste obogatili raspravu.
- Podijelite zajedničke ciljeve.
- Koristite humor tijekom rasprava.
- Pokušajte održati stabilnu hijerarhiju moći.
- Razriješite problem bez prisilnog konsenzusa.

Dakle, ustanovljeno je kako su konflikti u organizacijama neizbježni i mogu biti vrlo produktivni, no u isto su vrijeme i vrlo odbojni. Najučinkovitiji način oslobađanja straha od suočavanja sa sukobom svakako je učenje vještina i mehanizama rješavanja na način da su maksimizirani dobitci, a minimizirani gubitci, te općenito znanje o razlozima nastanka i pojedinim vrstama konflikata. Upravo će se na to fokusirati ovaj rad.

1.1. VRSTE INTERPERSONALNIH KONFLIKATA

S ciljem što boljeg obuhvaćanja znanja o konfliktima, vrste konflikata podijeljene su prema dvjema karakteristikama: **fokusu** i **izvoru**. Pod fokusom se podrazumijeva sam sadržaj spora, odnosno „ono što pokreće konflikt“, dok se izvor odnosi na porijeklo konflikta, odnosno „ono što je zapalilo iskru“ (Whetten i Cameron, 2011).

1.1.1. VRSTE KONFLIKATA PREMA FOKUSU

Upravo je fokus konflikta jedan od čimbenika koji određuje doživljaj prirode samog konflikta – neki menadžeri konflikt doživljavaju kao pokretača, dok ga neki doživljavaju kao prijetnju dobrim

međuljudskim odnosima. Najčešće se prema ovom kriteriju konflikte dijeli na osobne i sadržajne. Istraživanja su pokazala kako su upravo konflikti fokusirani na ljude zapravo oni koji ugrožavaju odnose među članovima organizacije (de Dreu i Weingart, 2002). Drugim riječima, kada se govori o „produktivnim konfliktima" najčešće se misli na one fokusirane na probleme.

Što se tiče konflikata koji su **fokusirani na osobe**, oni su generalno visoko na afektivnoj razini i za njih su karakteristične intenzivne emocije, nerijetko kao rezultat moralne ogorčenosti. Upravo zbog toga iznimno su teški za razriješiti, a njihove posljedice mogu biti dugoročne i razarajuće. Također je važno za naglasiti da je težina posljedica proporcionalna tome koliko dugo sukob traje prije nego se preko njega prijeđe (Whetten i Cameron, 2011). Osim što su nepoželjni, rješavanje ovog tipa sukoba menadžerima oduzima čak 18% radnog vremena (Max Messmer, 1996), a u nekim je slučajevima čak i razlog što se u manjim organizacijama izbjegava uključivanje partnera, budući da je to još jedan potencijalan izvor interpersonalnog konflikta. U skladu s tim, u velikom je broju zastupljena ova vrsta sukoba unutar obiteljskih tvrtki (Gage, 1999).

Oni konflikti koji su **fokusirani na probleme** mogu se definirati kao proces odlučivanja o raspodjeli dostupnih resursa koji se odvija između dvije ili više osoba (Thompson, 2001; prema Whetten i Cameron, 2011). Kada se pojave takvi konflikti, suprotstavljene strane najčešće spoznaju kako ne postoje jednokratna rješenja, već se konflikti orijentirani na probleme rješavaju kroz proces koji zna potrajati – nema dugoročnih dobitaka u kratkom roku.

1.1.2. VRSTE KONFLIKATA PREMA IZVORU

Osobe koje često ulaze u konflikte znaju biti etiketirane kao problematične, a posljedično i otpuštene ili premještene iz istog razloga. No ono što menadžeri moraju odvojiti jest „loše ponašanje" od „loše osobe", odnosno, ako se netko loše ponaša, to ne znači nužno da je loša osoba (ili loš zaposlenik). Postoje razni razlozi zbog koji se ljudi mogu nedolično ponašati, pa i stupati u sukobe.

Interpersonalne razlike u velikom su broju slučajeva izvor sukoba, što nije začuđujuće (Whetten i Cameron, 2011). Svaki član organizacije dolazi iz drugog okruženja, ima drugačije vrijednosti i stavove, prolazio je kroz druge procese socijalizacije, te ima druge crte ličnosti. Prema tome, svaki događaj unutar organizacije individue interpretiraju na sebi svojstven način, te iz toga razvijaju drugačija očekivanja o odnosima s drugima i drugačije percepcije i interpretacije događaja

oko sebe. Nadalje, konflikti vezani uz ove razlike, vođeni oko različitih vrijednosti i potreba vrlo često poprimaju moralni ton i doživljavaju se osobno, a javljaju se i snažne emocije koje dodatno otežavaju situaciju. Dakle, ove rasprave se ne vode oko pukih činjenica, nego oko moralnih vrijednosti, pa se iz tog razloga vrlo lako pretvaraju u one fokusirane na osobe, čija je problematika razrađena u prethodnom poglavlju. Ovo može biti poseban izazov u nekim iznimnim poslovnim situacijama, poput onih koje zahtijevaju suradnju ljudi različitih kultura. Međutim, osim što su veliki izazov, organizacije sa širokim interpersonalnim razlikama imaju i prednost – potiču kreativnost i inovativnost, kako izvještava istraživanje Phillipsa, Liljenquista i Nealea (2009). Različita stajališta, iskustva i percepcije članova, te različita kulturalna podloga podižu razinu razumijevanja, povjerenja i osjetljivosti na potrebe drugih, što je često upravo ono što nedostaje „homogenim" organizacijama.

Idući uzrok konflikta leži u **razlikama u informiranosti**. Ovdje se radi o situaciji kada neka bitna poruka nije došla do ciljnog primatelja, kada je neka poruka krivo interpretirana i sl. Ovaj tip sukoba u velikoj je mjeri zastupljen u organizacijama, no jednostavan za rješavanje – potrebno je samo razjasniti spornu poruku.

Konflikt **nekompatibilnih uloga** može proizaći iz interpersonalnih razlika ili u manjku informacija. Osim toga, javlja se i kao sukob između djelatnika različitih odjela unutar tvrtke, kao npr. odjel za proizvodnju i odjel za marketing, zbog drugačijih prioriteta i ciljeva koji imaju (zadovoljstvo korisnika, kvaliteta proizvoda, efikasnost proizvodnje...). Također, djelatnici bazirani na drugim odjelima zbog drugih uloga ne raspolažu istim informacijama i ne dobivaju upute istih šefova što također pridonosi mogućnosti ulaženja u rasprave (Whetten i Cameron, 2011).

Okolinski stresori mogu imati značajnu ulogu u stvaranju konflikata. Neki konflikti počinju zbog individualnih razlika, neki zbog nekompatibilnih uloga, ali ono što zasigurno katalizira pogoršavanje samog sukoba je stresna okolina. Primjerice, može se raditi o restrikciji financijskih sredstava koja otežava funkcioniranje unutar organizacije, a može se raditi i o dozi nesigurnosti. Kada član nije siguran u svoju ulogu i status u organizaciji postaje vrlo sklon sukobljavanju. Obično se ova situacija javlja u razdobljima naglih i velikih promjena u organizaciji, pa tako i konflikt nestaje kako se članovi postupno prilagođavaju novom režimu.

2. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

Kada su ustanovljene vrste i uzroci konflikata, logično je usmjeriti se na to kako pristupiti konfliktu kada nastane i odabrati optimalne načine upravljanja konfliktima. Svih pet pristupa upravljanju konfliktima promatrat će se na dvije dimenzije: kooperativnost i asertivnost (Whetten i Cameron, 2011). Kooperativan pristup je onaj kojemu je cilj zadovoljavanje potreba druge osobe (*interacting person*), dok je asertivnost u pristupu fokusirana na vlastite potrebe (*focal person*). Sukladno tome, dimenzija kooperativnosti odražava važnost odnosa za osobu, dok dimenzija asertivnosti odražava važnost samog problema. Pristupe predlaže Thomas (1976).

2.1. VRSTE PRISTUPA KONFLIKTU

Dominacija je pokušaj zadovoljavanja vlastitih potreba pod cijenu potreba druge osobe, pa je tako ovaj pristup visoko na skali asertivnosti, a nisko na skali kooperativnosti. Osobe koje koriste ovaj pristup služe se svojom moći, statusom, fizičkim prijetnjama, manipulacijom ili jednostavno ignoriranjem zahtjeva druge strane. Velik se problem javlja ako se previše često koristi ovaj pristup rješavanja konflikata, jer stvara neprijateljsku i gnjevnu atmosferu. Iako se možda poneki članovi i dive ovakvom „vođi“ zbog odlučnosti, inteligencije ili moći, naposljetku cijena pokoravanja bude prevelika.

Prilagođavanje je zanemarivanje vlastitih potreba kako bi se ugodilo drugoj osobi. Shodno tome, ovaj je pristup visoko na ljestvici kooperativnosti, a nisko na asertivnosti. Iako se na prvi pogled čini kako učestala uporaba ovog pristupa pokazuje da je osobi važan prijateljski odnos, te da ga na taj način pokušava sačuvati, na kraju obje strane gube. Posljedica toga može biti iskorištavanje, što ima iznimno negativan utjecaj na samopouzdanje i doživljenu samoefikasnost.

Izbjegavanje je odgađanje rješavanja ili stavljanje sukoba „na stranu“, odnosno zanemarivanje potreba obje strane. Uzrok korištenja ovog pristupa može biti to što osoba nije spremna nositi se sa stresom koji donosi upravljanje konfliktom, a može biti i to što smatra da sam odnos nije dovoljno čvrst da bi izdržao nusprodukte žestokog konflikta. Dakako, niti ovaj pristup, ako mu se previše pribjegava, ne donosi sjajne rezultate. S vremenom članovi organizacije postanu frustrirani, jer se problemi nikad ne rješavaju i izbjegavaju se bitna pitanja, a konačno ostaje samo nedoumica, nerazumijevanje i neprijateljski osjećaji.

Kompromis se može prikazati kao sredina između asertivnosti i kooperativnosti, tj. pokušaj da obje strane budu (polovično) zadovoljene – moraju podnijeti određene žrtve zbog nekog zajedničkog cilja. Iako kompromis uz sebe veže pozitivne konotacije, nije najbolje rješenje kada se radi o organizacijskom kontekstu. Rezultat ovog pristupa najčešće su nelogična i nepraktična rješenja, a može se protumačiti i kao nezainteresiranost za rješavanje problema, dok je jedini cilj smanjenje tenzija među suprotstavljenim stranama.

Zadnji pristup upravljanja konfliktom je **suradnja**. Ono što suradnju čini optimalnim pristupom jest pozicioniranost visoko i na kooperativnosti i na asertivnosti. Za razliku od ostalih pristupa, u fokusu nije isključivo sačuvati dobre odnose, ili izvući maksimalnu korist za jednu stranu, već pronaći rješenje problema koje će biti zadovoljavajuće objema stranama. Iako nije prigodan za korištenje u svim situacijama, kada se koristi u prikladnim uvjetima donosi najviše koristi od svih navedenih pristupa. Potiče suradničku atmosferu, no uz dozu asertivnosti, te premješta fokus sa samog sukoba na problem i to kako ga riješiti (Whetten i Cameron, 2011).

2.2. IZBOR PRISTUPA

Uz dostupne strategije upravljanja konfliktima, neizbježno je zapitati se koji pristup koristiti u kojoj situaciji. Pri izboru pristupa u obzir svakako treba uzeti i individualne preferencije i situacijske čimbenike.

2.2.1. INDIVIDUALNI ČIMBENICI

U ponekim slučajevima, iako je osoba svjesna koji je pristup najbolje koristiti u određenoj situaciji, ako se ne osjeća ugodno u vezi korištenja istog, vrlo je mala vjerojatnost da će se njime i koristiti. Ova se problematika istraživala kroz tri faktora: kultura, spol i crte ličnosti.

Kad je riječ o **kulturi**, pokazalo se kako ona ima značajan utjecaj na izbor pristupa konfliktu. (Seybolt i sur., 1996). Primjerice, azijske kulture su generalno sklonije „neagresivnim“ pristupima kao što su prilagođavanje i izbjegavanje (Rahim i Blum, 1994), dok Amerikanci ili državljani Južnoafričke Republike preferiraju „agresivnije“ metode. Pristup koji je podjednako privlačan većini

kultura jest kompromis, vjerojatno zbog svojih poželjnih strana – troškovi su minimalni, a učinak brz i relativno pošten prema svima.

Spol i nije tako čvrsto povezan s izborom strategije rješavanja konflikta. Neka istraživanja impliciraju da muškarci češće koriste dominaciju, a žene kompromis (Ruble i Schneer, 1994). S druge strane Korabik, Baril i Watson (1993) izvještavaju da spol ne pokazuje značaju povezanost kada je riječ o biranju strategija. Zaključno, Keashly (1994) navodi:

- malo je dokaza koji podupiru utjecaj spola na sposobnost upravljanja konflikta
- postoje dokazi da očekivanja vezana za spolne uloge utječu na percepciju i ponašanje u konfliktima
- postoje dokazi da očekivanja vezana za ostale faktore nevezane za spol također utječu na konflikt i ponašanje
- iskustvo konflikta i značenje koje mu se pridaje može se razlikovati kod muškaraca i žena
- postoji snažno vjerovanje o povezanosti i utjecaju spola na ponašanje, čak i kada se takva ponašanja ne pokažu u istraživanjima

Sažeto, široko je rašireno mišljenje o utjecaju spola na ponašanje, no istraživanja samo djelomično podupiru takva vjerovanja.

No, ono što nepobitno utječe na ponašanje općenito, a osobito na suočavanje s konfliktom jesu **crte ličnosti**. U ovom kontekstu, postoje tri tipa ličnosti koji su povezani s načinom upravljanja konfliktima (Cummings, Harnett i Stevens, 1971).

1. Altruistična ličnost zadovoljava potrebe promicanjem sklada i mirnih odnosa, bez da očekuje nešto zauzvrat. Vrline ovakve osobe su optimizam, vjera, odanost i idealizam. Kada se nađe uslijed konflikta, najčešće se prilagođavaju suprotnoj strani.
2. Asertivna ličnost traži zadovoljstvo kroz vođenje drugih, pri čemu jasno ima u vidu koja je njena korist. Vrline su joj samouvjerenost, uvjerljivost i poduzetnost. Primaran stil pristupa konfliktu je dominacija.
3. Analitičkoj ličnosti zadovoljstvo predstavljaju osjećaj samodostatnosti i vjere u sebe, te kada je sve po pravilima. Odlike analitičke ličnosti tu sistematičnost, oprez, praktičnost i principijelnost. Ovakvi su pojedinci vrlo oprezni kada ulaze u konflikt, a problem nastoje riješiti na racionalan način. Ukoliko to ne postignu, slijedi povlačenje.

2.2.2. SITUACIJSKI ČIMBENICI

Kada je riječ o prirodi situacije, postoje četiri dijagnostička pitanja za odabir prikladne metode upravljanja konfliktom: Koliko je problem koji je u pitanju važan? Koliko je odnos koji je u pitanju važan? Koja je raspodjela moći među suprotstavljenim stranama? Koje je vremensko ograničenje za rješavanje konflikta? Na sva četiri pitanja ponuđeni odgovori su visoko, srednje i nisko; pri čemu za pitanje raspodjele moći visoko predstavlja odnos nadređeni-podređeni, srednje jednakost po moći, a nisko odnos podređeni-nadređeni, a za pitanje vremenskog ograničenja odgovor visoko odnosi se na hitan problem, a nisko na neograničeno vrijeme rješavanja konflikta (Whetten i Cameron, 2011). Vjerojatnost korištenja specifičnog pristupa u specifičnoj situaciji može se tablično prikazati (Tablica 1).

Tablica 1: Odgovarajući pristupi upravljanju konfliktom s obzirom na situacijske čimbenike (Whetten i Cameron, 2011)

SITUACIJSKI ČIMBENICI	**PRISTUP UPRAVLJANJU KONFLIKTOM**				
	Dominacija	*Prilagođavanje*	*Kompromis*	*Suradnja*	*Izbjegavanje*
Važnost problema	visoko	nisko	srednje	visoko	nisko
Važnost odnosa	nisko	visoko	srednje	visoko	nisko
Raspodjela moći	visoko	nisko	srednje	nisko-visoko	srednje
Vremensko ograničenje	srednje-visoko	srednje-visoko	nisko	nisko	srednje-visoko

Važno je imati na umu da nisu svi situacijski čimbenici jednako važni pri odabiru strategije.

Kao što je prikazano u Tablici 1., dominacija je optimalan izbor kada se konflikt vodi oko vrijednosti i kada pojedinac osjeća da mora braniti ono što je ispravno, kada je pojedinac nadređen suprotnoj strani, kada nije nužno zadržati topao i prijateljski odnos i u slučajevima kada je vremena za rješavanje sukoba vrlo malo. Kao primjer može poslužiti inzistiranje oko sigurnosnih propisa.

Prilagođavanje je prigodno kada je u fokusu održavanje prijateljskih odnosa s radnim kolegama, a sve ostalo manje bitno. Ponekad je prilagođavanje i jedina moguća opcija ako je s druge strane iznimno dominantan nadređeni. Priroda problema i vremensko ograničenje su sekundarni faktori kad se radi o odabiru pristupa, no dobro je imati na umu ovaj pristup kada problem nije poguban za vlastite interese pojedinca, a na raspolaganju stoji malo vremena.

Kompromis je najbolje rješenje kod složenih problema koji nisu pretjerano važni – kod njih nema jednostavnih rješenja, a obje strane imaju korist za koju se bore. Iako raspodjela moći nije presudan faktor u ovom slučaju, praktično se pokazalo da je najefikasniji kada su suprotstavljene strane podjednake, a od velike je važnosti održati kvalitetan poslovni odnos.

Suprotno tome, suradnja je najprikladnija kada je problem kritičan, odnos bitan objema stranama, a vremena je dovoljno. Ako je riječ o pojedincima jednakim na skali moći, ovaj je pristup generalno bolje rješenje i od dominacije i od prilagođavanja, ali jednako je djelotvoran u konfliktu s podređenim članom organizacije.

Izbjegavanje je prigodno kada je osobni ulog neznatan i nema snažnih osobnih razloga zbog kojih se pojedinac našao u konfliktu. Utjecaj vremena je relativan – ukoliko problem ne mora hitno biti riješen, većina će prije koristiti strategije poput kompromisa ili suradnje, međutim vjerojatnost izbjegavanja se povećava kako se vrijeme koje je na raspolaganju smanjuje.

Iako je cijela problematika sistematično i racionalno prikazana, u stvarnosti nije za očekivati da će osoba koja je upravo ušla u konflikt, pod utjecajem snažnih emocija, napraviti korak nazad i metodički pregledati i procijeniti situaciju. Upravo je zato važno proučavati i učiti o upravljanju konfliktima, kako bi se stekle vještine nadvladavanja prirodnih reakcija i tendencija.

3. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM POMOĆU SURADNJE

Nadalje se ovaj rad usmjerava isključivo na suradnički pristup, njegovu detaljniju obradu i razvijanje vještina unutar ovog pristupa. Dva su bitna razloga za to: prvi je što je najobuhvatniji pristup kada se svi (već spomenuti) faktori uzmu u obzir. Suradnja može biti polazna opcija svakog upravljanja konfliktom, čak i za probleme fokusirane na osobu. Dakle, ako ne postoji eksplicitan razlog za korištenje neke druge metode, suradnja je najadekvatniji izbor. Drugi je razlog to što je suradnju najteže pravilno provesti (Whetten i Cameron, 2011). Kipnis i Schmidt (1983) u svom istraživanju navode kako većina menadžera podržava i odobrava suradnički pristup, ali ako proces ne teče po planu, vraćaju se starim metodama. Zato Whetten i Cameron (2011) predlažu 6 okvirnih koraka po kojima se poželjno voditi:

1. **Utvrditi generalne ciljeve**. Da bi se uspostavila suradnička klima, potrebno je da obje strane ustanove što im je zajedničko. Ovdje se može raditi o smanjenju troška, povećanju zadovoljstva klijenata, povećanje produktivnosti u organizaciji i sl. Obje si strane trebaju postaviti pitanje „Koji su zajednički ciljevi u ovoj raspravi?“
2. **Odvojiti osobu od problema.** Ovo je teškoća na koju se često nailazi – prebaciti fokus na stvaran problem i kako ga razriješiti. Vjerojatnije je da će interpersonalni konflikt imati pozitivan ishod ukoliko suprotstavljene strane ostave postrani svoje želje za osvetom ili neprijateljske stavove.
3. **Usredotočiti se na interese, a ne zahtjeve.** Interesi su razlozi koji stoje iza specifičnih zahtjeva. Budući da su interesi širi pojam, lakše je prilagoditi se zadovoljenju istih, a proširivanje i objašnjavanje problema pridonosi većem stupnju međusobnog razumijevanja.
4. **Pronaći moguće opcije.** Ovaj se korak odnosi na generiranje ideja i kreativnih rješenja. Dok obje strane rade na pronalasku zajednički prihvatljivih solucija, klima se mijenja iz natjecateljske i neprijateljske u suradničku. Osim toga, što se više ideja generira, vjerojatnije je da će se pronaći ona koja zadovoljava potrebe obje strane.
5. **Objektivna procjena alternativnih rješenja.** Poanta ovog koraka je ustanoviti koje je pravedno rješenje, a za to je potrebno prethodno ustanoviti koji su kriteriji za pravednost. Na ovaj se način potiče otvorenost i razumnost.

6. **Fokusirati se na dobitke, a ne gubitke.** Prva se interpretacija rješenja najčešće interpretira na način da se analiziraju gubitci i neostvarena očekivanja, no važno je shvatiti da zadovoljstvo ishodom ovisi o tome koja su mjerila korištena pri interpretaciji.

3.1. FAZE SURADNIČKOG PRISTUPA

Konflikt uključuje tri učesnika: inicijator, responder i medijator. Inicijator je osoba koja počinje interakciju kako bi nešto tražila ili uložila žalbu na nešto. Responder je (navodni) izvor problema – on odgovara na zahtjev inicijatora i njegova je odgovornost preinačiti žalbu u raspravu kojoj je cilj riješiti problem (Whetten i Cameron, 2011). To zahtjeva visoku razinu samokontrole, strpljenje i samopouzdanje jer će inicijator vrlo vjerojatno započeti konflikt okrivljavanjem respondera za problem, na što će responder, ako nije dovoljno uvježban za tu situaciju, razviti obrambeni stav i tražiti priliku da „napadne nazad“. Tada je medijatorov zadatak da smiri napetost situacije, potakne konstruktivan razgovor i pomogne zavađenim stranama da uspostave mir. Već sama prisutnost medijatora smanjuje napetost među inicijatora i respondera, što je solidan temelj za vođenje obje strane kroz daljnje faze rješavanja konflikta koje su sugerirali Whetten i Cameron (2011).

3.1.1. INICIJATOR

Inicijator bi trebao proći kroz idućih sedam koraka (I1-7):

I1 Preuzimanje odgovornosti za problem

Važno je prepoznati da uzrujanost i frustracije nisu problem respondera, nego inicijatora, i njegova je odgovornost rješavanje vlastite frustracije i negativnih emocija. Jednom kada je inicijator uspostavi kontrolu nad svojim emocijama, znatno se smanjuje obrambeni stav (Alder i Rodman, 2003). Najveća je efikasnost započeti razgovor na način da se respondera zamoli da se problem zajednički riješi.

I2 Detaljno opisivanje problema u terminima ponašanja, posljedica i osjećaja

Gordon (2000) opisuje kako najbolje formulirati izjavu o problemu: Imam problem. Kada radiš X, događa se Y i zbog toga se osjećam Z. Po ove 3 kritične točke trebala bi se okvirno modelirati

izjava kojom se izvještava respondera o problemu. Dakle, prvo je potrebno u detalje opisati ponašanja koja su neželjena, zatim istaknuti specifične, opipljive posljedice tog ponašanja, a zatim iznijeti osjećaje koje to ponašanje izaziva. Ovaj model trebao bi poslužiti samo kao okvir za oblikovanje izjave i nije poželjno u svakoj prilici iskoristiti iste riječi i formu.

I3 Izbjegavanje evaluiranja i pripisivanje motiva responderu

U konfliktu najčešće obje strane smatraju kako su baš one žrtve napada. Zbog toga bi trebalo izbjegavati optuživanje, pripisivanje određenih motiva i skrivenih namjera responderu. Ako inicijator uopće započinje konflikt, vjerojatno je responder poprilično odstupio od onoga sto inicijator smatra idealnim ponašanjem, pa je teško suzdržati se od otvorenog napada.

I4 Ustrajanje na objašnjavanju

Ponekad responder ne shvati sasvim poruku koju inicijator želi prenijeti. Zato je potrebno razjašnjavati i ponavljati problem dok god ga responder ne prizna kao takvog. Neki od mogućih načina su drugačije formuliranje ili davanje primjera koji adekvatno opisuju prirodu problema, no najvažnije je biti uporan.

I5 Poticanje obostrane rasprave

Vrlo je korisno da inicijator potakne respondera da izrazi svoje mišljenje o problemu. Postavljanjem takvih pitanja može biti otkriven razlog responderovog ponašanja, što nadalje može potpuno promijeniti klimu razgovora. Što prije inicijator dobije informaciju, konflikt će prije biti razriješen. Ovdje je važno naglasiti da je nepoželjno da inicijatorov uvodni govor bude previše dugačak, jer što je govor duži, veća je vjerojatnost da će se previše uzbuditi i prekršiti načela pravilne komunikacije i izazvati obrambeni stav respondera.

I6 Postupno predstavljanje problema

Kada se radi o više problema ili o složenim problemima, korisno je obraditi ih dio po dio, što automatski skraćuje trajanje uvodnog govora. Umjesto isticanja svih problema i njihovih dijelova odjednom, efektivnije je početi od osnovnog problema koji je u srži, pa kroz razgovor dodatno pojašnjavati i, ako je potrebno, isticati dodatne nedoumice koje se vežu uz inicijalni problem. Na taj način daje se prilika da se responder uključi u raspravu i daje opsežnije odgovore.

I7 Fokusiranje na dodirne točke

Nakon što je problem u potpunosti shvaćen, razgovor treba usmjeriti u fazu generiranja mogućih rješenja. Većina članova organizacije dijele barem neke ciljeve, imaju slične principe kojima se vode ili djeluju unutar istih granica unutar organizacije, što može biti polazna točka za osmišljavanje potencijalnih alternativa.

3.1.2. RESPONDER

Respoderova odgovornost opisuje se kroz četiri koraka (R1-4).

R1 Iskazivanje interesa i brige

Ako mu se osoba požali, responder ne bi trebao to shvatiti olako. Iako se čini logičnim, često se izgubi iz vida dok ga druge stvari okupiraju. U tom je slučaju poželjno ugovoriti neko drugo vrijeme razgovora. No, ako je responder u mogućnosti odmah ući u problematiku, najbitnije je pokazati empatiju – tonom glasa, položajem tijela i facijalnim ekspresijama. Nekada je potrebno i prvo pustiti inicijatora da „izbaci“ negativne emocije, no u granicama uljudne komunikacije.

R2 Postavljanje pitanja

Kada inicijator ulazi u interakciju s optužujućim i napadačkim stavom, responderu može biti vrlo teško ne uzvratiti istom mjerom i transformirati takvu neprijateljsku atmosferu u suradničku. Uspješna taktika jest postavljanje pitanja kako bi responderu bio pojašnjen problem i kako bi na taj način bolje razumio situaciju. Ovo je posebno bitno kada se radi o složenom problemu, jer je tada od velikog značaja u potpunosti shvatiti problematiku. Neki od korisnih savjeta su također i sumiranje glavnih misli incijatora kao znak aktivnog slušanja i pitanja poput „Ima li još nešto o čemu biste željeli razgovarati?“ da bi pokazao zainteresiranost i empatiju.

R3 Slaganje s nekim točkama prigovora

Ovo je korak u kojem će responderi koji su spremni na suradnju pokazati interes i brigu za inicijatorov problem, no bez popuštanja, ispričavanja, forsiranja ili bezuvjetnog prihvaćanja svih zahtjeva. Optimalno je pronaći određene dodirne točke obje perspektive s kojima se responder zaista

iskreno može složiti, a koje kasnije služe kao polazište za rješenje. U suprotnom, inicijator će nastavljati konflikt dok god ne vidi neke znakove prihvaćanja kod respondera.

R4 Pozvati na prijedloge rješenja

Nakon što je responder u potpunosti shvatio problem koji je inicijator iznio, zadnji je zadatak prijeći na predlaganje rješenja i tako premjestiti fokus s lošeg na dobro, odnosno s prošlosti na budućnost. Osim toga, nije na odmet niti povremeno se ponovo sastati i pratiti napredak u rješavanju problema.

3.1.3. MEDIJATOR

Medijatorov zadatak opisan je u šest koraka (M1-6).

M1 Osvještavanje i odabir pristupa

Sama činjenica da je u konflikt uključen medijator ukazuje na to da se raspravljači nisu uspjeli sami nositi s problemom, pa je medijatorova odgovornost stvoriti suradničku atmosferu. Prvo što bi trebao ustanoviti jest treba li razgovarati sa svakom stranom zasebno ili su raspravljači spremni na zajednički sastanak. Kriteriji donošenja odluke su prikazani u Tablici 2.

Tablica 2: Faktori odabira načina susreta za medijatora (Whetten i Cameron, 2011)

FAKTORI	ZAJEDNIČKI SASTANAK	ODVOJENI SASTANAK
Svijest i motivacija		
Obje su strane svjesne problema.	da	ne
Obje su strane motivirane riješiti problem.	da	ne
Prihvaćaju pomoć medijatora.	da	ne
Priroda odnosa		
Strane imaju podjednak status.	da	ne
Rade zajedno regularno.	da	ne
Općenito imaju dobar odnos.	da	ne
Priroda problema		
Ovo nije problem koji se iznova vraća.	da	ne

Prigovor je neovisan o drugim problemima.	da	ne
Strane se slažu oko izvora problema.	da	ne
Strane dijele vrijednosti i radne prioritete.	da	ne

M2 Zadržavanje neutralnog stava

Zadržavanje neutralnog stava generalno je veći problem u zasebnim sastancima u kojima medijator lako može prijeći granicu između empatije i pristranosti, a to može nepovratno uništiti njegov kredibilitet. Učinkoviti medijator uvijek će ostati neutralan, poštovati mišljenje obje strane i držati do toga da budu podjednako zastupljene u raspravi. Izuzetak od ovog pravila je ako se radi o kršenju politike tvrtke ili ugovora, ili neetičnom ponašanju prema radnim kolegama. Tada medijator nasamo treba osobi dati do znanja da je u krivu.

M3 Izbjegavati ulogu suca

Medijator bi trebao ne samo pomoći razriješiti trenutni problem, nego i pokazati raspravljačima kako ga ubuduće mogu sami riješiti. Ako se medijator postavi kao sudac, i inicijator i responder koncentrirat će se na to da dokažu svoju nevinost i krivicu suparnika, umjesto da usmjere svoju energiju i vrijeme na poboljšanje radnog odnosa.

M4 Održati fokus na problemu

Obično se događa da posvađane strane generaliziraju postupke i atribuiraju ponašanja pod utjecajem negativnih emocija. Zato je medijatorova odgovornost vratiti pažnju na problem i pobrinuti se da jedna strana ne pokaže preveliku dominaciju nad drugom.

M5 Zadržati pažnju na potrebama

Kao što je već spomenuto, potrebe su mnogo širi pojam od pojedinačnih zahtjeva i vrlo je korisno podsjetiti raspravljače da su zapravo potrebe te koje je najbitnije ispuniti.

M6 Utvrđivanje rješenja

Medijatorov je zadatak ustanoviti da obje strane u potpunosti razumiju odabrano rješenje i da ga prihvaćaju. Ako postoji ikakva sumnja da netko od sudionika konflikta nije zadovoljan rješenjem,

medijator to odmah treba istražiti. Također, obje strane moraju biti svjesne svojih prava i odgovornosti, a korisno je i povremeno provjeriti napredak situacije.

4. KONFLIKTI I PRAVEDNOST

Jedan od osnovnih zadataka vođa u organizaciji je stvoriti sustav kojeg članovi organizacije percipiraju kao pravedan. Ako na ovome planu podbace, to nerijetko dovodi do konflikata i disfunkcionalnosti unutar organizacije (Tatum i Eberlin, 2008). Unatoč tome što konflikt zaista može biti konstruktivan, isto tako može biti i destruktivan, a u oba slučaja emocionalne posljedice ostaju, ali njihova šteta može biti smanjena na minimum ako se obrati pažnja na tzv. organizacijsku pravednost (Levine, 1998) – zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji, zajedno s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama (Greenberg, 2011). Budući da svaki član organizacije teži tome da se osjeća pravedno tretiranim, može se reći da je pojam doživljene pravednosti krucijalan i u kontekstu proučavanja konflikta. Također, način na koji se suočava s konfliktom također utječe na emocionalne posljedice. Kao što je već spomenuto, postoji osnovnih pet stilova pristupa konfliktu prema Tayloru (1976): dominacija, prilagođavanje, kompromis, izbjegavanje i suradnja.

Ono što je zanimalo Tatuma i Eberlina (2008) je kako će osjetljivost menadžera na pravednost utjecati na njegov izbor pristupa konfliktu. U tom su istraživanju razlikovali dvije skupine menadžera: one visoko osjetljive na pravednost i one nisko osjetljive na pravednost. Prema istraživačima, za menadžere visoko osjetljive na pravednost veća je vjerojatnost da će prepoznati potencijalne konflikte i prije nego što eskaliraju, odnosno svjesni su da pravednost i konflikt "dolaze u istom paketu". S druge strane, menadžer neosjetljiv na pravednost više pažnje pridaje samom radnom procesu, bez obzira na to kako taj proces zaposlenici doživljavaju i jedino je bitno ispunjavanje njegovog organizacijskog cilja, dok je pravednost za njega nevažna. Istraživanje je pokazalo kako će se i upravljanje konfliktom značajno razlikovati kod ova dva tipa menadžera. „Pravedni“ menadžeri najvjerojatnije će koristiti suradnički pristup, a ponekad i kompromis (ako smatra da je to najbolje za organizaciju u cjelini), dok je mala vjerojatnost korištenja dominacije, izbjegavanja i popuštanja. Suprotno tome, „nepravedni“ menadžeri podjednako će koristiti sve stilove pristupa konfliktu, no ne zbog za dobrobit organizacije, nego s ciljem ostvarivanjem svojih poslovnih ciljeva.

Zaključno, kako je već prethodno navedeno, zbog svojih mnogih prednosti i pozitivnih učinaka na odnose unutar organizacije, najpoželjniji stil pristupa konfliktu je svakako suradnja. Također, menadžeri osjetljivi na pravednost imaju veću tendenciju surađivački pristupiti konfliktu. Prema tome, neizbježno je konstatirati kako su pravednost i suradnja usko povezani, a neophodnost obje kvalitete zapravo nikada ni nije bila upitna.

ZAKLJUČAK

Konflikti su sastavni dio svakodnevnog, ali i organizacijskog života. O tome kako ih se percipira, zbog čega nastaju i kako se razvijaju, te kako se njima pristupa ovisi hoće li njihov ishod biti pozitivan ili negativan. Pozitivno razriješeni konflikti su konstruktivni i pružaju nove perspektive članovima organizacije. Zbog njihove velike razorne moći, ali i snage kojom unose kreativnost i inovaciju, neizmjerno je važno njima pravilno upravljati. Jasno je kako je, općenito gledajući, najbolji način za to suradnički pristup, u kojem sukobljene strane zajednički dolaze do optimalnog rješenja za oboje. Ovdje je važno za istaknuti kako nije samo medijatorov zadatak pratiti i usmjeravati konflikt – to je odgovornost koju dijele i osoba koja ga je započela i ona koja odgovara na njega. Za sve članove organizacije važno je da shvate da konflikt nije borba u kojoj će se pokazati tko je pobjednik, a tko gubitnik. Konflikt je borba u kojoj svi izlaze kao pobjednici, samo ako su spremni preuzeti odgovornost i imaju barem ponešto znanja i vještina.

LITERATURA

Alder, R. B., i Rodman, G. (2003). Understanding human communication. *Oxford University Press*. New York.

Cummings, L. L., D. L. Harnett, i Stevens, O.J. (1971). Risk, fate, conciliation, and trust: An international study of attitudinal differences among executives. *Academy of Management Journal, 14*, 285–304.

de Dreu, C. K. W., i Weingart, L.R. (2002). Task versus relationship conflict: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, B1–B6.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J.L. i Bourgeois III, L.J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 77–85.

Gage, D. (1999, December). Is having partners a bad idea? *IndustryWeek: Growing Companies Edition*, 46–47.

Gordon, T. (2000). Parent effectiveness training. *Three Rivers Press*. New York.

Keashly, L. (1994). Gender and conflict: What does psychological research tell us? U A. Taylor i J. B. Miller (Eds.), *Conflict and gender*. Cresskill, NJ: Hampton Press.

Kipnis, D., i Schmidt, S. (1983). An influence perspective in bargaining within organizations. U M. H. Bazerman i R. J. Lewicki (Eds.) *Bargaining inside organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.

Korabik, D., Baril, G.L. i Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles, 29* (5/6), 405–420.

Memeth, C.J., Personnaz, B., Personnaz, M., i Goucalo, J.A. (2004). The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries. *European Journal of Social Psychology (34)*, 365–374.

Phillips, K.W., Liljenquist, K.A. i Neale, M.A. (2009). Is the pain worth the gain? The advantages and liabilities of agreeing with socially distinct newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin (35),* 336–350.

Rahim, M. A., and Blum, A.A. (1994). Global perspectives on organizational conflict. *CT: Praeger*. Westport.

Ruble, T., i Schneer, J.A. (1994). Gender differences in conflict-handling styles: Less than meets the eye? U A. Taylor i J. B. Miller, (Eds.), *Conflict and gender*. Cresskill, NJ: Hampton Press.

Seybolt, P.M., Derr, C.B. i Nielson, T.R. (1996). Linkages between national culture, gender, and conflict management styles. *University of Utah*.

Tatum, B.C. i Eberlin, R.J. (2008). The relationship between organizational justice and conflict style, *Business Strategy Series 9*(6), 297-305.

Thomas, K.W. (1976).Conflict and conflict management. In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago.

Whetten, D.A. i Cameron, K.S. (2011). Developing Management Skills. *Pearson Education, Inc*. New Jersey.