

Najla Podrug\*  
Nevena Gauta\*\*

UDK 331.109(497.5)  
JEL Classification J52, D74  
Prethodno priopćenje

## KOMPARATIVNA ANALIZA STILOVA UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA IZMEĐU HRVATSKE I SAD-A

*Promatrajući pregovaranje i upravljanje konfliktima kao svakodnevnu pojavu poslovnog života, ovim empirijskim istraživanjem, provedenim među pripadnicima dvaju u potpunosti različita kulturološka svijeta Hrvatske i SAD-a, moguće je ustanoviti kako je nacionalna kultura zaista jedan od faktora koji uvjetuje razlike u ponašanju prilikom upravljanja konfliktima. Pregovarač iz individualističkog društva koncentriraniji je na čuvanje individualnih prava i svojstava, te u većoj mjeri koristi suradnju i dominaciju kao stil upravljanja konfliktom, dok je onaj iz kolektivističkog društva orijentiran na održavanje odnosa, te u većoj mjeri primjenjuje prilagođavanje. Spol kao individualna karakteristika također uvjetuje odabir stila upravljanja konfliktima, pri čemu su pripadnici muškog spola skloniji dominaciji i suradnji, a žene kompromisu, prilagođavanju i izbjegavanju.*

*Ključne riječi: pregovaranje, upravljanje konfliktom, kulturološke razlike, Hrvatska, SAD*

---

\* N. Podrug, doc. dr. sc., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet - Zagreb (E-mail: npodrug@efzg.hr)

\*\* N. Gauta, mag. oec., (E-mail: nevena\_77@hotmail.com)

Rad je primljen u uredništvo 28. 1. 2013., a prihvaćen je za objavu 6. 3. 2013.

Autorice zahvaljuju recenzentima na prijedlozima za unaprjeđenje rada.

## 1. Uvod

Suočen s izazovima koje svakodnevica donosi, pojedinac često biva sudionik situacija u kojima mu konfliktni ili različiti interesi suprotne strane narušavaju ostvarenje vlastitih ciljeva. Da bi postigao ono što želi, sa suprotnom se stranom upušta u proces pregovaranja. Pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese. Pretpostavka za započinjanje pregovora je postojanje konfliktnih interesa ili želja dviju strana, a filozofija na kojoj ovaj proces počiva je rješavanje konfliktata na obostrano zadovoljstvo.

Konflikt i pregovaranje često idu jedan s drugim. Nekad se prvo dogodi pregovor, a konflikt nastane kao posljedica bezuspješnog pregovora. Nekad konflikt vodi pregovoru kako bi se riješilo postojanje različitosti i eliminirao konflikt. Konflikt ili sukob predstavlja interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između socijalnih entiteta. Ovaj rad se fokusira na konflikt kao preduvjet za započinjanje pregovora, te pregovaranja kao procesa upravljanja, odnosno eliminiranja prethodno nastalog konflikta.

Ljudi različito percipiraju konflikt i shodno tomu različito pristupaju konfliktnim situacijama koristeći određeni pregovarački stil. Odabir stila koji će pojedinac koristiti uvjetuju razne varijable, pa se uz osobnost i prikladnost same situacije, kao jedna od mogućih varijabli spominje i nacionalna kultura.

Stoga je cilj rada ispitati povezanost upravljanja konfliktima s varijablama – nacionalna kultura i spol. Konkretno, identifikacijom najčešće korištenih stilova među pripadnicima pojedine kulture, cilj je utvrditi da li je pristup pojedinca pregovaračkom procesu, kao načinu rješavanja/upravljanja konfliktom, uvjetovan i nacionalnom kulturom, odnosno spolom. S obzirom na oskudnost istraživanja ovog segmenta upravljanja, želi se doprinijeti istraživanjima u domeni međukulturološkog menadžmenta i upravljanja konfliktima.

Istraživanje započinje s pretpostavkom, da znanje o pregovaranju kao načinu upravljanja konfliktom, pojedinac stječe prvenstveno kulturom unutar koje je odgajan i znanjem kojeg stječe putem obrazovanja te usavršava dobivenim iskustvom tijekom svojeg života. Za sudionike ovog istraživanja odabrana je studentska populacija završnih godina pretežno ekonomskih fakulteta koja je u svom obrazovnom programu svladala područja bitna za ovo istraživanje. Ova populacija ujedno i predstavlja buduću radnu snagu koja će stečeno znanje i ponašanje primijeniti u svojoj poslovnoj praksi. Identifikacijom najčešće korištenih stilova upravljanja konfliktima, kod pripadnika ovih dviju populacija želi se utvrditi da li postoje razlike u ponašanju pojedinaca prilikom upravljanja konfliktom uvjetovane kako nacionalnom kulturom unutar koje je pojedinac odgajan, tako i samim spolom ispitanika.

## 2. Teorijske odrednice pregovaranja

U suvremeno doba pregovaranje se smatra univerzalnim procesom i kao takvo primjenjivo je u mnoštvu različitih životnih stanja (Tomašević-Lišanin, 2004, 144), moguće ga je analizirati i proučavati iz mnoštva zanimljivih perspektiva i u čitavom nizu različitih društvenih i poslovnih veza. Pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese. To je akcija kojom jedna strana nastoji riješiti svoje potrebe posredstvom druge osobe uz njezin pristanak. Pregovorima se nastoji na civilizirani način zadovoljiti potrebe u situaciji kada jedna strana, do izvjesne mjere, kontrolira ono što druga strana želi (Tudor, 2009, 14).

Da bi se pristupilo procesu pregovaranja potrebno je dobro sagledati preduvjete, sve pozitivne i negativne elemente pregovora te jasno utvrditi i definirati ciljeve, strategiju za njihovo postizanje, sastav pregovaračkog tima te izvršiti izbor alata kojim će se pregovarači služiti tijekom pregovaranja. Ciljevi predstavljaju osnovu pregovaračke situacije, oni moraju biti realni, dostupni i mjerljivi. Kod svakog pregovora veoma je važno prepoznati kako vlastite motive i ciljeve pregovaranja, tako i one suprotne strane (Rosić, 2006, 38). Ulaskom u pregovore, vlastitu pozornost nedvojbeno valja usmjeriti na rezultate koje u pregovorima želimo postići, ali nikada se ne smije iz fokusa izgubiti i vrstu odnosa koja postoji ili se želi ostvariti s drugom stranom. Vrijednost koja se pridaje takvom odnosu utjecat će na strategije i taktike pregovaranja, gdje će svaka pretjerana osjetljivost na potrebe drugih rezultirati popuštanjem, a krajnja neosjetljivost konkuriranjem ili međusobnim natjecanjem (Tomašević-Lišanin, 2010, 433).

Kada je riječ o pregovaranju, polazi se od pretpostavke da dobre pregovore mora obilježiti filozofija „svi su na dobitku“. Ishod pregovora mora zadovoljiti svaku od uključenih strana, za razliku od pristupa u kojoj jedna strana uzima sve, a druga ostaje nezadovoljna. Kod ove filozofije uzimaju se u obzir svi interesi i želje. No, da bi uspjela, sudionici moraju biti dalekovidni. Ukoliko jedna strana želi drugu pobijediti, onda ta druga strana mora pregovore usmjeriti barem takvom rješenju s kojim bi obje strane bile zadovoljne (Segetlija, 2009, 12).

S obzirom na različitost pojedinaca, moguće je identificirati dva osnovna, a ujedno i kontradiktorna pristupa, stila, tj. filozofije pregovaranja: distributivno i integrativno pregovaranje. Distributivno, win-lose ili konkurirajuće pregovaranje ima smisla i prikladno je ponašanje u situaciji ograničenih resursa, u kojoj je zauzimanje za sebe i vlastite interese sasvim prirodno (Tomašević Lišanin, 2010, 443). Situacija ograničenih resursa predpostavlja nepostojanje drugih, odnosno drugih i boljih opcija za postizanje obostrano zadovoljavajućeg rezultata. Integrativno, suradničko ili win-win pregovaranje prije svega se usredotočuje na stvaranje neke veće koristi koja će pridonijeti boljitku obje strane, stvoriti veću vrijednost

(Segetlija, 2009, 10). Na pregovaranje gleda kao na metodu rješavanja problema, gdje se uz primjenu različitih kreativnih tehnika, otvorenu razmjenu informacija i suradnju, isticanje zajedničkih interesa i minimiziranje razlika, nastoji pronaći još neko bolje rješenje od onoga koje nam se činilo očitim na samom početku (Tomašević-Lišanin, 2010, 443). Smatra se poželjnijim jer ga karakterizira prvenstveno briga za obje strane, iznalaženje svima prihvatljivog rješenja. Uključuje žrtvovanje onoga što je za neku stranu manje važno da bi postigla ono što za nju vrijedi više (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008, 124). Ipak, pregovaračke su situacije najčešće kombinacija ovih dvaju pristupa, a u kojem će se omjeru upotrijebiti svaki od pristupa, ovisi o konkretnoj situaciji, uključenim stranama, njihovoj pregovaračkoj moći, važnosti konačnog ishoda, ali i o educiranosti i kulturi pregovarača (Tomašević-Lišanin, 2010, 444). Pregovarači moraju težiti optimalnom ishodu, ne gledajući na pregovaranje kao na natjecanje iz kojeg moraju izaći kao pobjednici, već težeći čvrstom i dugotrajnom sporazumu stvarajući maksimalnu zajedničku vrijednost.

### 3. Rješavanje konflikata pregovaranjem

Konflikt ili sukob predstavlja interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između socijalnih entiteta. To je situacija u kojoj su razmišljanja, htijenja ili postupci pojedinaca ili grupa nekompatibilni, a nastaju onda kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008, 88). Konflikt nastaje kao posljedica neslaganja ili suprotstavljanja interesa, interakcijom međuovisnih ljudi koji smatraju da su njihovi ciljevi neusklađeni i da jedni druge ometaju u ostvarenju tih ciljeva (Lewicki, Saunders, Barry, 2009, 18). U osnovi, postojanje konfliktnih interesa ili želja dviju strana smatra se osnovom za započinjanje pregovora.

U pregovaranju konflikt može biti neznan, ali može i poprilično sprječavati sudionike da postignu svoje ciljeve. Konflikt je prisutan zbog razlika u potrebama, objektima i vrijednostima, razlike u percipiranju motiva, riječi, akcija i situacija, razlike u očekivanjima ishoda – poželjnih nasuprot nepoželjnim, nespremnost na prevladavanje problema, i na kolaboraciju i kompromis (Lickson, Maddux, 2005, 27).

Neovisno o njegovom uzroku, pojedinac se najčešće suočava s dvije vrste konflikata – sadržajnim (strukturnalnim) i osobnim (emocionalnim). Ova podjela još je poznata i kao podjela s obzirom na predmet sukoba. Konflikti se razlikuju po razinama na kojima se pojavljuju, od onih koji se događaju na razini pojedinca do onih koji se događaju između različitih vrsta grupa. Ova podjela još se naziva

i podjelom s obzirom na sudionike u sukobu. S obzirom na posljedice, konflikti mogu biti funkcionalni ili disfunkcionalni.

Pri pojavi konflikta cilj nije trenutno otkloniti konflikt, postižući na taj način samo kratkotrajne rezultate i mogućnost njegovog ponovnog izbijanja, već naučiti kako njime učinkovito upravljati i tako kontrolirati destruktivne elemente, a istovremeno izvući korist iz njegovog produktivnog dijela. Konfliktima se može upravljati konstruktivno ili destruktivno. Konstruktivno vođeni konflikti rješavaju se ili reguliraju mirnim putem, dozvoljavajući ljudima reakciju ili prilagodbu izmijenjenim uvjetima. Posljedice ovih konflikata su pozitivne i uključuju povećanje kreativnosti i inovacija, povećanje zajedničkih napora i kohezije među članovima grupe u odnosu na nečlanove te smanjenje tenzije. Suprotno tome, destruktivni konflikti smanjuju komunikaciju i povećavaju sumnju, reduciraju kooperativnost povećavajući kompetitivnost te smanjuju brigu za zajedničke ciljeve. Na taj način smanjuje se efikasnost pojedinaca, grupa i organizacija što vodi do opadanja zadovoljstva strana koje su uključene u konflikt (Pokrajac, 1992, 116).

Učinkovitim upravljanjem konfliktima smatra se sposobnost pojedinca da ukloni uzrok konflikta i da svojim postupcima smanji mogućnost njegovog ponovnog izbijanja. Da bi u tom uspio, pojedinac treba poznavati samog sebe, potom drugu stranu u sukobu, razumjeti situaciju koja ga je dovela do sukoba te poznavati načine rješavanja konflikta koji mu stoje na raspolaganju (Bahtijarević-Šiber, Sika-vica, Pološki Vokić, 2008, 210).

Razvijeni su mnogi modeli upravljanja konfliktom, kao i upitnici koji mjere spremnost pregovarača da koriste takve pristupe. Najpriznatiji i najčešće korišten je Model dvostruke brige, koji objašnjava stilove upravljanja konfliktom, te smatra da su dvije kategorije ključne za upravljanje konfliktom – interes za vlastite rezultate i interes za rezultate drugih. U ovisnosti o sklonosti pojedinca prema određenom načinu ponašanja, formira se pet stilova upravljanja konfliktom, opisanih u nastavku.

Izbjegavanje, odnosno povlačenje, je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta. I jedna i druga strana prave se da konflikt ne postoji i nadaju se da će nestati sam od sebe (Rijavec, Miljković, 2002, 26). Karakterizira ga mala briga/interes za sebe i mala briga/interes za druge, odnosno neasertivnost i nekooperativnost.

Dominacija, poznata i kao natjecanje ili nadmetanje, stil je koji karakterizira velika briga za sebe, tj. asertivnost i mala briga za druge, tj. nekooperativnost. Dominacija 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 (Rijavec, Miljković, 2002, 30).

Prilagođavanje ili popuštanje karakterizira mali interes za vlastite i veliki interes za tuđe rezultate, odnosno neasertivnost i kooperativnost. Pregovarači s visokim predispozicijama ka ovom stilu osjećaju znatno zadovoljstvo iz zadovolje-

nja tuđih problema. Oni često imaju dobre vještine izgradnje odnosa i relativno su osjetljivi za tuđa emocionalna stanja, govor tijela i verbalne signale (Shell, 2001, 167).

Suradnja, rješavanje problema ili integriranje, otvoreno je i izravno suočavanje s konfliktom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja. Ovaj pregovarački stil svojstven je za one koji imaju veliki interes i za vlastite i za tuđe rezultate. Sudionici koji u sukobu primjenjuju ovaj stil, nastoje pronaći rješenje koje u potpunosti zadovoljava potrebe obiju strana.

Posljednji od stilova upravljanja konfliktima, kompromis, označava umjeren napor da se ostvare vlastiti ciljevi i umjeren napor da se pomogne drugoj strani u ostvarenju njezinih ciljeva. Da bi se postiglo obostrano prihvatljivo rješenje, obje strane žrtvuju nešto da bi nešto dobile zauzvrat, stoga takvo rješenje nikad u potpunosti ne zadovoljava potrebe svih, već samo djelomično. Strane u sukobu su umjerenom zadovoljne rješenjem, te se rezultat primjene ovog stila upravljanja sukobima naziva ni pobjednik – ni gubitnik (Rahimić, Podrug, 2013).

Svaka od ovih strategija može biti djelotvorna. Izbjegavanje i popuštanje smanjuju intenzivnost konflikta i štetne usputne posljedice, no ne rješavaju sâm uzrok konflikta. Isto vrijedi i kad strane u konfliktu pristanu na kompromis tek toliko da postignu bilo kakvo rješenje. Ideja kompromisa obično je ljudima vrlo privlačna ako imaju za cilj izbjeći konflikt uz minimalnu cijenu, ali kompromis često onemogućuje kreativnije traženje rješenja koje bi zadovoljilo obje strane. Namećanjem svog rješenja možemo na kraći rok ostvariti svoje ciljeve, ali obično odnos s tom osobom postane tako loš da ga više ne možemo popraviti (Rijavec, Miljković, 2002, 36). Ako se želi izvući najviše moguće iz transakcija, nužno je znati cijeniti vlastite pregovaračke sposobnosti jer se tada može pronaći način da se prednosti i iskoriste. Jednako tako, spoznaja o onim crtama koje ugrožavaju pregovarački proces, prvi je korak prema njihovu korigiranju (Nierenberg, Ross, 2005, 42).

#### **4. Kulturološke razlike i stilovi upravljanja konfliktima**

Utjecaj kulture na pregovarački proces intrigira kako znanstvenike tako i praktičare. Njihova istraživanja i zapažanja prilično jasno pokazuju da se pregovaračka praksa razlikuje od kulture do kulture, i da kultura može utjecati na pregovarački stil – način na koji se ljudi iz različitih kultura ponašaju u pregovaračkim sesijama (Salacuse, 1998, 221). Kultura duboko utječe na način kako ljudi razmišljaju, komuniciraju i ponašaju se, ali utječe također i na dogovore koje sklapaju i na način na koji ih sklapaju (Podrug, 2011). Ljudi u različitim kulturama različito poimaju pregovaranje, no ipak u mnogima, pa čak i većini, ono se smatra

distribucijom resursa. U svim kulturama pripadnici imaju pristup svim različitim gledištima i interpretiranjima pregovaračkog procesa, no znakovi u kontekstu društvene interakcije utječu na to koje će gledište dominirati njihovim mislima i ponašanjima.

Ljudi iz zapadnih kultura skloni su neovisnom, individualističkom poimanju sebe. Oni sebe smatraju neovisnima ili odvojenima od društvenih skupina kojima pripadaju i sami sebe vide kao agente slobodne da se usmjere na osobne ciljeve, a ne na društvene obveze kako bi se samoaktualizirali. Ljudi iz istočnih kultura naginju međuovisnom, kolektivističkom poimanju sebe. Sami sebe razumiju u kontekstu društvene grupe kojoj pripadaju te se vide kao agente ograničene društvenim obvezama da bi sačuvali sklad i „obraz“ unutar njihove društvene grupe (Rahimić, Podrug, 2013).

Nezavisan pojedinac ima svjetonazor koji je prirodno povezan s perspektivom da je svrha pregovora distribucija resursa, dok je suprotan pristup onaj gdje se svrha pregovora definira prvo u terminima međuljudskih odnosa, a zatim putem distribucije resursa (Gelfand, Brett, 2004, 160). Općenito govoreći, pregovarač iz individualističkog društva je koncentriraniji na čuvanje individualnih prava i svojstava, dok je pregovarač iz kolektivističkog društva koncentriraniji na održavanje odnosa. Članovi individualističkih kultura su skloniji rješavanju sukoba direktno putem natjecanja i rješavanja problema, dok su članovi kolektivističkih kultura skloniji rješavanju konflikata na indirektno načine koji pokušavaju održati odnos (Komarraju, Dollinger, Lovell, 2008; Ma, 2007). Za razliku od dimenzije individualizam/kolektivizam, druge dimenzije nacionalne kulture – distanca moći i vremenska orijentacija – su dosada bile rijetko predmetom međukulturoloških istraživanja pregovaranja (Bazerman et al., 2000, 297).

Pored utjecaja nacionalne kulture, stil pregovaranja je određen i drugim varijablama kao što su ličnost, poslovno iskustvo i priroda transakcija koje su predmet pregovaranja (Salacuse, 1998, 225). Istraživači ističu kako značajke ličnosti pregovarača mogu pomoći objasniti zašto se pregovarači ponašaju na određeni način tijekom pregovaračkog procesa (Barry, Friedman, 1998). Kada pregovarači ulaze u odnos jedan s drugim, oni sa sobom donose različito iskustvo i perspektive koja mogu utjecati na ponašanje i učinkovitost njihove interakcije. Nažalost, istraživanja ovog tipa su generirala nekonzistentnu potporu za odnos ličnosti i pregovaranja (Mintu-Wimsatt, 2002, 729-730).

Istraživači u novije vrijeme sve više pažnje posvećuju utjecaju kulture na psihološke procese pregovarača. Također, pokušavaju razumjeti kako kultura utječe na način na koji pregovarači obrađuju informacije tijekom pregovora, te kako to utječe na procese i ishode pregovaranja. Gelfand i Realo (1999) su otkrili da odgovornost potiče individualiste da se ponašaju više kompetitivno, a kolektiviste da više surađuju. Gelfand i suradnici (2001) su istraživali kako ljudi iz kolektivističke

kulture (Japan) i ljudi iz individualističke kulture (SAD) percipiraju isti konflikt. Pokazali su kako Japanci češće nego Amerikanci percipiraju konflikt kao nešto što se može riješiti kompromisom. Također su otkrili da su Japanci i Amerikanci koristili različite kognitivne sheme pri razumijevanju nekih konfliktata. Istraživanje pokazuje kako postoje neki univerzalni načini percepcije konflikta, ali da također ima i značajan segment koji je kulturološki specifičan (Lewicki, Saunders, Barry, 2009, 426).

Oetzel (1998) elaborira kako podjele kultura na kolektivističke i individualističke kategorije ne može predvidjeti ponašanje pojedinaca unutar svake kulture jer nije jasno koji element nacionalne kulture utječe na komunikacijsko ponašanje. Štoviše, u sve više globaliziranom svijetu, ljudi su u isto vrijeme pod utjecajem vlastite, ali i drugih nacionalnih kultura prvenstveno zbog interakcije s pripadnicima drugih kultura i međunarodnih iskustava (Khakimova, Zhang, Hall, 2012, 40).

## **5. Empirijsko istraživanje stilova upravljanja konfliktima**

### **5.1. Metodološki okvir**

Da bi se utvrdili dominantni stilovi upravljanja konfliktima među pripadnicima dviju različitih kultura, američke i hrvatske, provedeno je empirijsko istraživanje. Cilj istraživanja je bio utvrditi je li ponašanje pojedinca u pregovaračkom procesu, odnosno preferencijama u odabiru pojedinog stila za rješavanje konfliktnih potreba i interesa uvjetovano i nacionalnom kulturom. Ove dvije zemlje uzete su za usporedbu jer predstavljaju dva kulturološki različita svijeta, kako je i dokazano u Hofstedeovom istraživanju provedenom u razdoblju od 1967-1973. godine, kada su unutar svih dimenzija nacionalne kulture dale suprotne rezultate. Zbog postojanja razlika između ovih dviju nacionalnih kultura, moguće je pretpostaviti i različite stavove njihovih pripadnika o pojedinim konstruktima, pa tako i o pregovaranju.

Instrument istraživanja je bio anketni upitnik, podijeljen u dva segmenta. Prvi dio se sastojao od demografskih karakteristika ispitanika, dok se drugi odnosio na Thomas-Kilmannov upitnik (u nastavku teksta TKI), instrument korišten za analizu pregovaračkog stila kojeg pojedinac najviše preferira u pojedinoj situaciji, a koji se temelji na shemi od pet kategorija za klasifikaciju pet stilova upravljanja konfliktima: dominacija, suradnja, kompromis, izbjegavanje te prilagođavanje. TKI mjeri preferencije ili predispozicije izražene od strane pojedinca za korištenje pet stilova upravljanja konfliktima predloženim unutar Modela dvostruke brige (Herk, Thompson, Thomas, Kilman, 2011). Upitnik je sadržavao 30 parova čestica prisilnog izbora gdje je ispitanik bio dužan izabrati jednu koja bolje opisuje



njegovo uobičajeno ponašanje (Thomas, Thomas, Schaubhut, 2008). Pri tome se eliminira mogućnost davanja društveno poželjnih odgovora koji mogu smanjiti valjanost samog ispitivanja. Nitko ne može biti okarakteriziran da koristi isključivo jedan stil upravljanja konfliktima, no ipak, svaki pojedinac koristi neke stilove više od drugih i shodno tome ima veću tendenciju prema određenim stilovima, bilo zbog osobina ličnosti, iskustva ili nečeg trećeg (Thomas, Kilman, 2011).

Primijenjena je strategija vrlo usko definiranog uzorka što je tradicionalna strategija međukulturoloških istraživanja gdje se uspoređuju slične subkulture u različitim kulturama (Hofstede, 2001, 23). Istraživanje je provedeno na uzorku od ukupno 91 ispitanika, od čega njih 49 na području Hrvatske i 42 na području SAD-a. Osnovni preduvjet prilikom odabira uzorka ispitanika je bio taj da imaju status studenta i da su podrijetlom Hrvati ili Amerikanci, ovisno gdje je istraživanje provođeno. Riječ je o vrlo uskom rasponu dobne skupine, točnije od 18 do 25 godina, pri čemu je najveći broj ispitanika u dobi od 23 i 24 godine. Empirijsko istraživanje je provedeno na studentima Sveučilišta u Zagrebu, od čega su većina polaznici Ekonomskog fakulteta, dok su u SAD-u ispitanici polaznici fakulteta na Drexel University u Philadelphiji.

*Tablica 1.*

### STRUKTURA UZORKA ISTRAŽIVANJA

| STRUKTURA UZORKA |        | RH |        | SAD |        |
|------------------|--------|----|--------|-----|--------|
|                  |        | N  | %      | N   | %      |
| SPOL             | Muški  | 16 | 32,65  | 17  | 40,48  |
|                  | Ženski | 33 | 67,35  | 25  | 59,52  |
|                  | UKUPNO | 49 | 100,00 | 42  | 100,00 |

Legenda: N – broj ispitanika

### **5.2. Rezultati istraživanja**

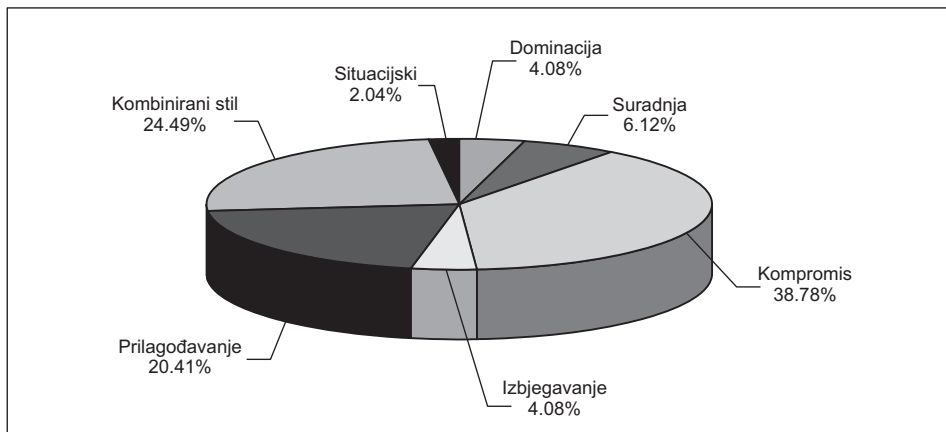
U nastavku slijede rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem na području Hrvatske, a zatim oni na području SAD-a te komparativna analiza dobivenih rezultata. Za utvrđivanje statističke povezanosti dobivenih rezultata, korišten je t-test za usporedbu aritmetičkih sredina dviju populacija na temelju nezavisnih uzoraka, objašnjen u nastavku teksta.

*Hrvatska*

Od pet mogućih stilova upravljanja konfliktima, među hrvatskim studentima najrasprostranjeniji je kompromis. Dobiveni podaci pokazali su da je ovaj stil najčešće korišten pristup u rješavanju konfliktnih situacija među ispitanicima, pri čemu se njih 38,78% izjasnilo za ovaj stil kao dominantan.

Slika 1.

**DOMINANTNI STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA  
MEĐU HRVATSKIM STUDENTIMA**



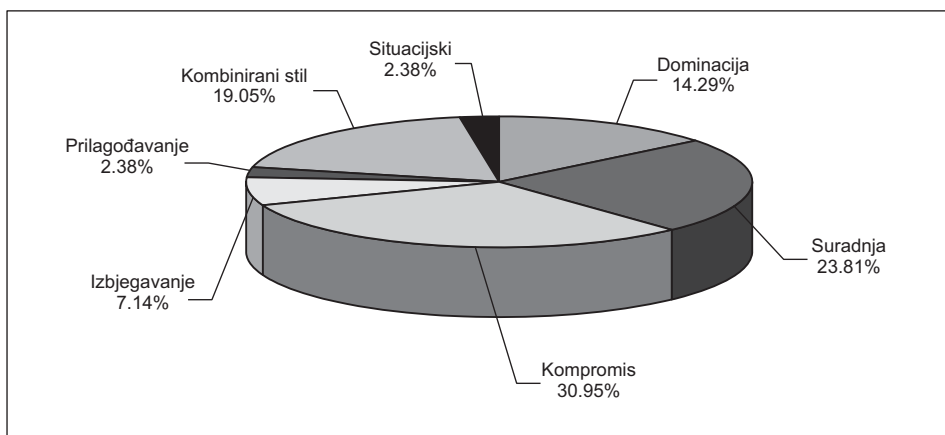
Na slici 1. vidljivo je da se mnogi hrvatski studenti koriste kombinacijom stilova za rješavanje konflikta (24,49%), pri čemu se njih najviše koristi kompromisom u kombinaciji s nekim drugim stilom. Ljudi često pokazuju preferencije prema nekoliko stilova upravljanja konfliktima, isto kao što neke stilove jasno ne preferiraju. Prema frekventnosti korištenja stila slijedi prilagođavanje (20,41%), dok su suradnja (6,12%), dominacija (4,08%) i izbjegavanje (4,08%) rjeđe korišteni. Neki od ispitanika (2,04%) jednako koriste tri stila, odnosno imaju „situacijski“ stil upravljanja konfliktima.

*Sjedinjene Američke Države*

Kao i među hrvatskim studentima, najrasprostranjeniji stil upravljanja konfliktima među američkim studentima je kompromis (30,95%).

Slika 2.

### DOMINANTNI STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA MEĐU AMERIČKIM STUDENTIMA



Na slici 2. vidljivo je da prema frekventnosti korištenja stila slijedi suradnja (23,81%), i kombinacija stilova (19,05%). Dominaciju kao stil upravljanja konfliktima koristi njih 14,29%, dok konflikt izbjegava njih 7,14%. Prilagođavanje i veća sklonost ka korištenju više od tri stila ovisno o situaciji, zastupljeni su u istoj mjeri (2,38%).

Među pripadnicima obiju nacionalnosti kompromis je dominantan stil upravljanja konfliktima. Razlike nastaju kod zastupljenosti ostalih stilova, pri čemu su hrvatski studenti naklonjeniji prilagođavanju kao stilu upravljanju konfliktima, dok američki preferiraju suradnju i dominaciju.

Promatrane su frekvencije pet stilova upravljanja konfliktima te je dana usporedba njihovih aritmetičkih sredina. Varijable su kvantificirane na način da su za svakog ispitanika zbrajane frekvencije svakog pojedinog modaliteta stila. Konkretno, aritmetičke sredine dobivene su na način da su od svih ispitanika zbrajani njihovi odgovori (za pojedini stil) te podijeljeni s brojem ispitanika.

Tablica 2.

DESKRIPTIVNA STATISTIKA STILOVA UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA  
PREMA NACIONALNOSTI ISPITANIKA

|                       | zemlja | Broj<br>opažanja<br>$n$ | Aritmetička<br>sredina<br>$\bar{x}$ | Standardna<br>devijacija<br>$s$ | Standardna<br>pogreška procjene<br>aritmetičke<br>sredine $\sigma_{\bar{x}}$ |
|-----------------------|--------|-------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|--|
| <b>Suradnja</b>       | RH     | 49                      | 4,51                                | 2,599                           | ,371   |
|                       | SAD    | 42                      | 5,90                                | 2,293                           | ,354   |
| <b>Dominacija</b>     | RH     | 49                      | 5,86                                | 1,732                           | ,247   |
|                       | SAD    | 42                      | 6,55                                | 2,178                           | ,336   |
| <b>Kompromis</b>      | RH     | 49                      | 7,84                                | 1,748                           | ,250   |
|                       | SAD    | 42                      | 6,98                                | 1,787                           | ,276   |
| <b>Izbjegavanje</b>   | RH     | 49                      | 5,86                                | 1,646                           | ,235   |
|                       | SAD    | 42                      | 6,14                                | 2,136                           | ,330   |
| <b>Prilagođavanje</b> | RH     | 49                      | 5,94                                | 2,520                           | ,360   |
|                       | SAD    | 42                      | 4,43                                | 2,038                           | ,314   |

Pregledom aritmetičkih sredina, moguće je ustanoviti kako su Amerikanci u odnosu na Hrvate u prosjeku skloniji suradnji, dominaciji i izbjegavanju, a Hrvati kompromisu i prilagođavanju. Formalno testiranje značajnosti dobivene razlike aritmetičkih sredina provedeno je t-testom na nezavisnim uzorcima. T-test je parametarski test baziran na normalnoj distribuciji, te pretpostavlja da je sampling distribucija razlike aritmetičkih sredina promatrane varijable normalno distribuirana. Nadalje, pretpostavlja se da je razlika između varijanci dviju promatranih populacija (u ovom slučaju Hrvatske i SAD-a) zanemariva (tzv. homogenost varijanci). U nastavku su dani rezultati provedenog testa.

Tablica 3.

REZULTATI TESTA HIPOTEZA O RAZLICI ARITMETIČKIH  
 SREDINA VARIJABLI *STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA* PREMA  
 NACIONALNOSTI ISPITANIKA

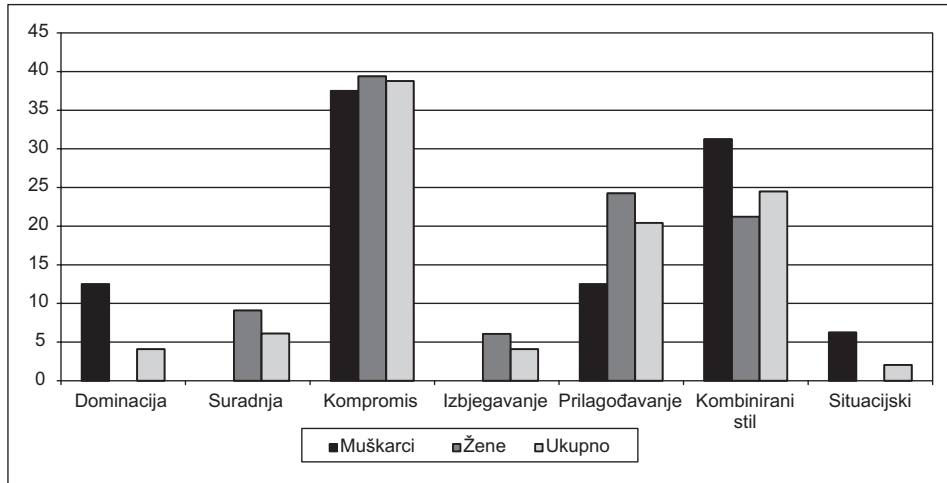
| Leveneov test homogenosti varijanci  |         |              | t-test razlike aritmetičkih sredina |    |              |
|--------------------------------------|---------|--------------|-------------------------------------|----|--------------|
|                                      | F-omjer | p-vrijednost | F-omjer                             | Df | p-vrijednost |
| <b>Dominacija</b> H0 se prihvaća     | 1,397   | ,240         | - 2,693                             | 89 | ,008         |
| <b>Suradnja</b> H0 se prihvaća       | 3,048   | ,084         | -1,684                              | 89 | ,096         |
| <b>Kompromis</b> H0 se prihvaća      | ,114    | ,737         | 2,317                               | 89 | ,023         |
| <b>Izbjegavanje</b> H0 se prihvaća   | 2,420   | ,123         | - ,720                              | 89 | ,474         |
| <b>Prilagođavanje</b> H0 se prihvaća | 3,564   | ,062         | 3,108                               | 89 | ,003         |

Za test hipoteza o jednakosti varijanci može se upotrijebiti i Leveneov test homogenosti varijanci. To je neparametarski test koji ne zahtijeva uvjet normalnosti distribucija (Dumičić, Bahovec, 2011, 312). Nulta hipoteza Leveneovog testa pretpostavlja homogenost varijanci:  $H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \dots = \sigma_k^2$ . Konkretno, u ovom slučaju ona pretpostavlja da ne postoji razlika u stilovima upravljanja konfliktima između Hrvata i Amerikanaca. Homogenost varijanci je u svim slučajevima zadovoljena pri razini signifikantnosti 5%, te se nulta hipoteza ne može odbaciti. U slučaju pretpostavke o normalnosti sampling distribucije razlike aritmetičkih sredina salda odgovora, potrebno je napomenuti kako se test temelji na velikom uzorku ( $n=91$ ). Stoga je normalnost sampling distribucije garantirana centralnim graničnim teoremom. Na osnovu tablice 3. moguće je zaključiti kako su razlike između Hrvata i Amerikanaca značajne pri 5% značajnosti kod dominacije, kompromisa i prilagođavanja. Izbjegavanje nije značajno niti kod jedne konvencionalne razine značajnosti.

Neka istraživanja potvrđuju da su žene kooperativnije u upravljanju konfliktom od muškaraca (Rahim, 1983; Rubin, Brown, 1975), dok druge tvrde kako su žene više dominantne (Bedell, Sistrunk, 1973; Rubin, Brown, 1975). Da bi se utvrdilo da li spol ispitanika također uvjetuje pregovarački stil, u nastavku je dan grafički prikaz najčešće korištenih stilova u rješavanju konfliktnih situacija prema spolu.

Slika 3.

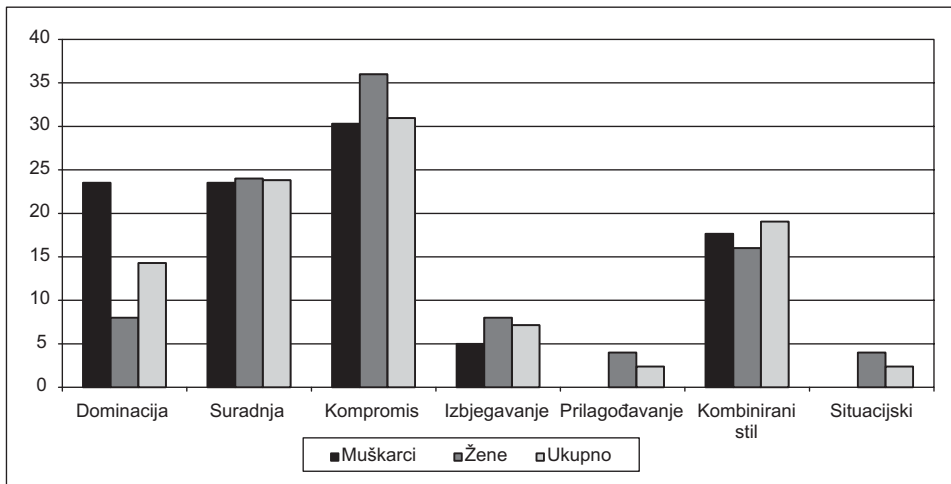
### STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA PREMA SPOLU – PRIMJER HRVATSKE



Gledajući dobivene rezultate prema spolu, vidljivo je da je među pripadnicima oba spola dominantan stil kompromis, no do razlika dolazi gledajući frekvenciju korištenja ostalih stilova. Tako je kod žena drugi najčešće korišten stil prilagođavanje (24,24%), slijedi kombinirani stil (21,21%), suradnja (9,10%) i izbjegavanje (6,06%). Među studenticama koje su sudjelovale u ovom istraživanju dominacija nije identificirana kao preferirani stil. Muški dio uzorka ispitanika nakon kompromisa najviše preferira kombinirani stil (31,25%), a slijede prilagođavanje i dominacija kao stilovi koje koriste u jednakoj mjeri (12,50%). Situacijski pristup koristi 6,25% muških ispitanika, dok izbjegavanje i suradnju ne koriste kao stil upravljanja konfliktima.

Slika 4.

STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA PREMA SPOLU  
 – PRIMJER SAD-A



Kao i na primjeru Hrvatske, i u ovom slučaju vidljive su razlike u preferenciji stilova između muškaraca i žena. Ipak, kompromis je i dalje najrasprostranjeniji stil neovisno o spolu. Drugi stil kojem su američki studenti najviše skloni je suradnja, koju preferira gotovo isti udio i muške i ženske populacije. No, muškarci u istoj mjeri preferiraju i dominaciju kao stil (njih 23,53%), dok je kod žena zastupljen u manjoj mjeri, jednakoj kao i stil izbjegavanje (8%). Žene od dominacije više preferiraju kombinaciju stilova (16%), koja je kod muškaraca na četvrtom mjestu (17,65%). Prilagodavanje i odabir stila ovisno o situaciji kod ove skupine muških ispitanika nije identificirano kao preferirani stil, dok ih žene preferiraju u manjoj i identičnoj mjeri (4%). U nastavku je dana deskriptivna analiza stilova upravljanja konfliktima prema spolu ispitanika. Pritom su rezultati kvantificirani na jednak način kao i u prethodnoj analizi prema nacionalnosti ispitanika.

Tablica 4.

DESKRIPTIVNA ANALIZA STILOVA UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA  
PREMA SPOLU ISPITANIKA

|                       | Spol | Broj opažanja<br>$n$ | Aritmetička sredina<br>$\bar{x}$ | Standardna devijacija<br>$s$ | Standardna pogreška procjene aritmetičke sredine<br>$\sigma_{\bar{x}}$ |
|-----------------------|------|----------------------|----------------------------------|------------------------------|--|
| <b>Dominacija</b>     | Ž    | 58                   | 4,71                             | 2,555                        | ,335   |
|                       | M    | 33                   | 5,94                             | 2,371                        | ,413   |
| <b>Suradnja</b>       | Ž    | 58                   | 5,95                             | 2,089                        | ,274   |
|                       | M    | 33                   | 6,58                             | 1,696                        | ,295   |
| <b>Kompromis</b>      | Ž    | 58                   | 7,48                             | 1,729                        | ,227   |
|                       | M    | 33                   | 7,36                             | 1,966                        | ,342   |
| <b>Izbjegavanje</b>   | Ž    | 58                   | 6,22                             | 2,027                        | ,266   |
|                       | M    | 33                   | 5,58                             | 1,542                        | ,268   |
| <b>Prilagođavanje</b> | Ž    | 58                   | 5,64                             | 2,594                        | ,341   |
|                       | M    | 33                   | 4,55                             | 1,922                        | ,335   |

Kako bi se provjerilo uvjetuju li individualne karakteristike pregovarački stil, za usporedbu je unutar svake skupine analiziran spol. Usporedbom među spolovima, vidljive su razlike aritmetičkih sredina ispitanika muškog i ženskog spola u ukupnom istraživačkom uzorku. Tako su u prosjeku pripadnici muškog spola skloniji dominaciji i suradnji kao stilu, dok kompromis, izbjegavanje i prilagođavanje više koriste žene.

Tablica 5.

REZULTATI TESTA HIPOTEZA O RAZLCI ARITMETIČKIH SREDINA  
VARIJABLI *STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA* PREMA SPOLU  
ISPITANIKA

| Leveneov test homogenosti varijanci |                       |         |              | t-test razlike aritmetičkih sredina |    |              |
|-------------------------------------|-----------------------|---------|--------------|-------------------------------------|----|--------------|
|                                     |                       | F-omjer | p-vrijednost | F-omjer                             | Df | p-vrijednost |
| <b>Dominacija</b>                   | <b>H0 se prihvaća</b> | ,072    | ,790         | - 2,270                             | 89 | ,026         |
| <b>Suradnja</b>                     | <b>H0 se prihvaća</b> | 1,362   | ,246         | -1,470                              | 89 | ,145         |
| <b>Kompromis</b>                    | <b>H0 se prihvaća</b> | 1,886   | ,173         | ,301                                | 89 | ,764         |
| <b>Izbjegavanje</b>                 | <b>H0 se prihvaća</b> | 2,398   | ,125         | 1,593                               | 89 | ,115         |
| <b>Prilagođavanje</b>               | <b>H0 se prihvaća</b> | 3,925   | ,051         | 2,111                               | 89 | ,038         |



Gledajući spol kao individualnu karakteristiku koja uvjetuje ponašanje u upravljanju konfliktom, pretpostavlja se kako je razlika između varijanci dviju promatranih populacija (u ovom slučaju muškaraca i žena) zanemariva (tzv. homogenost varijanci). Normalnost sampling distribucije garantirana je centralnim graničnim teoremom.

Na temelju tablice 5. može se zaključiti kako se nulta hipoteza Leveneovog testa ne odbacuje. Dakle, zadovoljene su obje pretpostavke testa. Razlike aritmetičkih sredina iz tablice 4. su značajne (za dominaciju i prilagođavanje pri razini signifikantnosti 5%), dok za suradnju, kompromis i izbjegavanje nisu značajne pri niti jednoj uobičajenoj razini značajnosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Promatrajući pregovaranje kao svakodnevnu pojavu, ovim empirijskim istraživanjem, provedenim među pripadnicima dvaju u potpunosti različita kulturološka svijeta, moguće je ustanoviti kako je nacionalna kultura zaista jedan od faktora koji uvjetuje razlike u ponašanju prilikom upravljanja konfliktima. Pregovarač iz individualističkog društva koncentriraniji je na čuvanje individualnih prava i svojstava, te u većoj mjeri koristi suradnju i dominaciju kao stil upravljanja konfliktom, dok je onaj iz kolektivističkog društva orijentiran na održavanje odnosa, te u većoj mjeri primjenjuje prilagođavanje. Spol kao individualna karakteristika također uvjetuje odabir stila upravljanja konfliktima, pri čemu su pripadnici muškog spola skloniji dominaciji i suradnji, a žene kompromisu, prilagođavanju i izbjegavanju.

Dobiveni zaključci istraživanja zahtijevaju daljnju usporedbu uključivanjem pripadnika drugih kultura, kako individualističkih, tako i kolektivističkih, da bi se potvrdio, odnosno opovrgnuo utjecaj nacionalne kulture na preferencije u odabiru najčešćeg pregovaračkog stila svojih pripadnika. Istraživanje je provedeno elektronskim putem zbog jednostavnosti samog procesa, budući je dio istraživanja proveden i na području SAD-a, stoga je izostao znatniji „nadzor“ nad ispitivačkim uzorkom. Osim povećanog nadzora nad ispitivačkim uzorkom, u daljnjim istraživanjima unutar ovog područja na odmet ne bi bilo uključivanje većeg broja ispitanika, različite dobi i stupnja moći odnosno drugih subkultura kako bi se identificirale potencijalne razlike uvjetovane ovim varijablama.

No, koliko god karakteristike određene kulture mogu predviđati određene stilove upravljanja konfliktima, ne smije se ignorirati činjenica da se mogu pojaviti odstupanja od uvriježenih oblika ponašanja. Iako kulture mogu biti klasificirane kao individualističke ili kolektivističke, mogu postojati individualisti u kolektivističkim i kolektivisti u individualističkim društvima. Svakom pojedincu pri uprav-

ljanju konfliktima na raspolaganju stoji svih pet stilova, a odabir pojedinog stila kao najboljeg i najpoželjnijeg u konačnici ovisi – o njemu samom.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bazerman, M. H. Curhan, J. R., Moore, D. A., Valley, K. L. (2000). "Negotiation", *Annual Review of Psychology*, (51): 279-314.
3. Bedell, J., Sistrunk, F. (1973). „Power, opportunity costs and sex in a mixed-motive game“, *Journal of Personality and Social Psychology*, (25): 219-226.
4. Dumičić, K., Bahovec, V. ur. (2011). *Poslovna statistika*. Zagreb: Element.
5. Gelfand, M. J., Brett, J. M. (2004). *Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford: Stanford University Press.
6. Herk, N. A., Thompson, R. C., Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (2011). *International Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Dostupno na: [https://www.cpp.com/Pdfs/TKI\\_Intl\\_Tech\\_Brief.pdf](https://www.cpp.com/Pdfs/TKI_Intl_Tech_Brief.pdf) [13. rujna 2012.]
7. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. Second edition. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
8. Khakimova, L., Zhang, Y. B., Hall, J. A. (2012). "Conflict Management Styles: The Role of Ethnic Identity and Self-Construal among Young Male Arabs and Americans", *Journal of Intercultural Communication Research*, (41), 1: 37-57.
9. Komaraju, M., Dollinger, S.J., Lovell, J. L. (2008). „Individualism-collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles“, *International Journal of Conflict Management*, (19), 1: 20-35.
10. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: Mate.
11. Lickson, C. P., Maddux, R. B. (2005). *Negotiation Basics, Win-Win strategies for everyone*. Boston: Crisp Publications.
12. Ma, Z. (2007). „Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation: The impact of contextualism in two countries“, *International Journal of Conflict Management*, (18), 3: 260-279.

13. Mintu-Wimsatt, A. (2002). "Personality and Negotiation Style: The Moderating Effects of Cultural Context", *Thunderbird International Business Review*, (44), 6: 729-748.
14. Nierenberg, J., Ross, I. S. (2005). *Tajne uspješnog pregovaranja: djelotvorne strategije za unapređenje vaših pregovaračkih sposobnosti*. Zagreb: Školska knjiga.
15. Podrug, N. (2011). "Influence of national culture on decision-making style", *The South East European Journal of Economics and Business*, (6), 1: 37-44.
16. Pokrajac, A. (1992). "Konflikti i faktori njihova rješavanja", *Godišnjak zavoda za psihologiju*, 1, 115-121.
17. Rahim, M. A. (1983). *Rahim organizational conflict inventories: Professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
18. Rahimić, Z., Podrug, N. (2013). *Međunarodni menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
19. Rijavec, M., Miljković, D. (2002). *Kako rješavati konflikte?*. Zagreb: IEP: VERN.
20. Rosić, V. (2006). *Tehnika pregovaranja i retorika*. Pula: Visoka tehnička škola u Puli, Politehnički studij.
21. Rubin, J. Z., Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
22. Salacuse, J. (1998). "Ten Ways That Culture Effects Negotiation Style: Some Survey Results", *Negotiation Journal*, (14), 3: 221-240.
23. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet.
24. Shell, G. R. (2001). "Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument in Negotiation Training", *Negotiation Journal*, (17), 2: 155-174.
25. Thomas, K. L., Kilman, R. H. (2011). *Thomas Kilman Conflict Mode Instrument*. Dostupno na: [http://www.instruction.greenriver.edu/fprimiani/group\\_work\\_topics/pdfs/thomas-kilman-conflict.pdf](http://www.instruction.greenriver.edu/fprimiani/group_work_topics/pdfs/thomas-kilman-conflict.pdf) [13. rujna 2012.]
26. Thomas, K. W., Thomas, G. F., Schaubhut, N. (2008). "Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels", *International Journal of Conflict Management*, (14), 2: 148-166.
27. Tomašević Lišanin, M. (2004). "Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost", *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, (2), 1: 143-158.
28. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP.
29. Tudor, G. (2009). *Veliki poslovni pregovori – tips and tactics: na temeljima strategije principijelnog pregovaranja*. Zagreb: M.E.P.

## CONFLICT MANAGEMENT STYLE - COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN CROATIA AND USA

### Summary

By examining negotiating and conflict management as daily occurrence in business life, this empirical research, conducted among members of two completely different cultural worlds, Croatian and U.S., it is possible to determine that national culture is one of the factors affecting behavioural differences when managing conflicts. A negotiator from the individualistic society concentrates on preserving individual rights and features, and to a greater extent uses cooperation and dominance as conflict management style, while negotiator from the collectivistic society focuses on conserving relationships and to a greater extent applies adjustment style. Gender as an individualistic characteristic also determines conflict management style preference whereby men demonstrate inclination towards dominance and cooperation, while women express preference towards compromise, adjustment and avoidance.

Key word: negotiation, conflict management, cultural differences, Croatia, USA