
ODNOSI S JAVNOSTIMA

Izvorni znanstveni članak
UDK 659:316.7
Primljeno 21. travnja 2012.

*Joško Sindik, Snježana Konopljak i Ljubica Bakić-Tomić**

Razlike u kulturalno prilagođenim strategijama upravljanja konfliktima kod državnih službenika u Ustavnom sudu Republike Hrvatske

Sažetak

Cilj našeg istraživanja bio je utvrditi razlike u načinima upravljanja konfliktima među državnim službenicima u Ustavnom sudu Republike Hrvatske, u odnosu prema dvjema demografskim varijablama: spolu i razini stručne spreme. U istraživanju je sudjelovao 71 ispitanik, ukupno čak 68% iz osnovne populacije, tj. svih zaposlenika u Ustavnom sudu Republike Hrvatske. Koristili smo se upitnikom Uporaba konfliktiranih strategija, za mjerenje zastupljenosti različitih stilova upravljanja konfliktima, metrijski prilagođenim hrvatskoj populaciji. Rezultati su pokazali da ne postoje statistički bitne razlike u zastupljenosti različitih načina upravljanja konfliktima niti u odnosu prema spolu, niti u odnosu prema razini stručne spreme. Međutim, izgleda da rezultati daju uporište za pretpostavku o antikontfliktnoj kulturi. Dan je pregled prednosti i nedostataka te praktičnih implikacija istraživanja i smjernice za buduća.

Ključne riječi: strategije, komunikacija, konflikti, razlike, povezanost, službenici

* Joško Sindik je doktor znanosti i znanstveni suradnik Instituta za antropologiju, Zagreb, Hrvatska, e-pošta: josko.sindik@inantro.hr, Snježana Konopljak, mag., Ustavni sud Republike Hrvatske, Zagreb, Hrvatska, e-pošta: snjezana_konopljak@usud.hr, Ljubica Bakić-Tomić je doktorica znanosti i izvanredna profesorica Učiteljskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska, e-pošta: lj.bakic-tomic@ufzg.hr

PUBLIC RELATIONS

Original scientific paper

UDK 659:316.7

Received April 21st, 2012

*Joško Sindik, Snježana Konopljak i Ljubica Bakić-Tomić**

Differences in conflict management strategies at civil servants in the Croatian Constitutional Court

Abstract

The aim of our research was to determine which are the most common ways of managing conflict at state officials in the Croatian Constitutional Court, in relation with two certain demographic variables: seks and education level. The study involved a 71 subjects, 68% of the total, even from the basic population, i.e. the total number of employees in the Croatian Constitutional Court. We used the questionnaire Use conflict strategies, which measures the representation of conflict management styles. The questionnaire was metrical adjusted to the Croatian population. The results showed that there were no statistically significant differences in the representation of different ways of managing conflict, or in relation to sex, or in relation to the education level. However, it seems that the results provide a base for the hypothesis about anti-conflict culture. An overview about the advantages and disadvantages, and practical implications of research and guidelines for the future, was given.

Keywords: strategy, communication, conflicts, differences, correlations, officials

* Josko Sindik has PhD and he is a scientific associate at Institute of Anthropology, Zagreb, Croatia, E-mail: josko.sindik@inantro.hr, Snjezana Konopljak, mag., Croatian Constitutional Court, Zagreb, Croatia, E-mail: snjezana_konopljak@usud.hr, Ljubica Bakić-Tomić has PhD and she is an associated professor at Faculty of Teacher Education, Zagreb, Croatia, E-mail: lj.bakic-tomic@ufzg.hr

Uvod

Premda nisu sami po sebi ni dobri niti loši, u poslovnom svijetu sukobi (konflikti) općenito i njihove posljedice uvijek su bitni, pa je zato važno učiti i stjecati vještine upravljanja sukobima. Unaprjeđenje institucije u cjelini, ali i unaprjeđenje osobnosti i radne učinkovitosti svakog pojedinca, često ovisi i o vještinama rješavanja konfliktnih situacija. Štoviše, vještina rješavanja konfliktnih situacija važna je za unaprjeđenje cjelokupne komunikacije i u svakodnevnom životu. Konflikt (sukob) je neizbježan fenomen na svim razinama ljudskog komuniciranja, jer ga stvaraju disharmonija i mimoilaženje ne samo u ponašanju, već i u osjećajima, ciljevima, željama, pa čak i osnovnim životnim potrebama. Bahtijarević Šiber (1999.) definira konflikt "kao proces socijalne interakcije i socijalnu situaciju u kojoj se interesi ili aktivnosti sudionika (pojedinaca ili grupa) međusobno stvarno ili prividno suprotstavljaju, blokiraju i onemogućavaju ostvarivanje njihovih ciljeva. Obično uključuje borbu za osiguranje resursa, moći, statusa ili nekih drugih povlastica, želja, interesa i ciljeva pojedinaca, grupa ili organizacija. Konflikt je uvijek vezan uz ljudske i grupne interakcije." Konflikt je dinamičan proces koji se odražava na različitim razinama, a može se pojavljivati u latentnom ili manifestnom obliku, o čemu ovisi i mogućnost njegova rješavanja. Kako će se pojedinac ponašati u konfliktu, ovisi o tome u kojoj mjeri nastoji uvažiti interese drugih (integracija), a u kojoj mjeri nastoji uvažiti vlastite interese (distribucija). Različiti su načini na koje ljudi pokušavaju riješiti konfliktnu situaciju na poslu i u životu općenito. Upravljanje konfliktima (engl. conflict management) je proces i aktivnost usmjerena na sprečavanje disfunkcionalnih i destruktivnih posljedica konflikata i usmjeravanje energije konfliktnih situacija i sučeljenih grupa u akciju identificiranja i rješavanja problema. O načinu i uspješnosti upravljanja konfliktima ovisi djelotvornost organizacije. Postoje različiti pristupi upravljanju i rješavanju konflikata, s različitim efektima. To su izbjegavanje (neuvažavanje niti svojih, niti tuđih interesa), prilagodba (uvažavanje tuđih, ali ne i svojih interesa), konfrontacija (uvažavanje samo svojih interesa), kompromis (djelomično uvažavanje i svojih, i tuđih interesa), suradnja (uvažavanje i svojih, i tuđih interesa) (Deutch, Gordon i Robins, iz Brajša, 1994.), dok Birkenbihl navodi još ujedinjavanje, udvajanje i mimoilaženje (Brajša, 1994.). Da bi se kvalitetno upravljalo konfliktima, potrebno je poznavati konfliktnu situaciju, dotadašnje odnose sukobljenih, znati vrijeme kad je

konflikt nastao i vrijeme raspoloživo za rješavanje sukoba (Weeks, 1994). U većini situacija, suradnja i kompromis su najprikladnije strategije za većinu uobičajenih konfliktnih situacija, dok su kompeticija, izbjegavanje i prilagodba nešto manje prikladne, ali mogu u određenim prilikama biti vrlo korisni (WMD, 2009.). Međutim, nipošto se ne može reći da postoji jedan način rješavanja konflikata koji bi bio najbolji za sve situacije, pa je nužno znati prepoznati u kojoj je situaciji upravo odabrana strategija upravljanja konfliktima najpogodnija.

Definicija državnih službenika mogla bi biti sljedeća: to su osobe koje kao redovno zanimanje obavljaju poslove iz djelokruga državnih tijela koji je utvrđen Ustavom, zakonom ili drugim propisom donesenim na temelju zakona. Zakon o državnim službenicima i namještenicima (Narodne novine, 2001.) definira da su državni službenici osobe visoke, više ili srednje stručne spreme u državnim tijelima, koji kao redovito zanimanje obavljaju poslove iz djelokruga tih tijela utvrđenih Ustavom, zakonom, uredbom ili poslovníkom donesenim na temelju Ustava i zakona. Međutim, državni službenici su i osobe visoke, više ili srednje stručne spreme koji u državnim tijelima obavljaju informatičke poslove, opće i administrativne poslove, planske, materijalno-financijske i računovodstvene poslove i slične poslove. Namještenici su osobe srednje i niže stručne spreme koji u državnim tijelima rade na pomoćno-tehničkim poslovima i ostalim poslovima, čije je obavljanje potrebno radi pravodobnog i kvalitetnog obavljanja poslova iz djelokruga državnih tijela (Narodne novine, 2001.). Uloga državnih službenika u hrvatskom društvu mijenjala se i mijenja se kroz razdoblja. Međutim, moramo uzeti u obzir i činjenicu da se poslovi u javnim i državnim službama u značajnijoj mjeri međusobno razlikuju. Već i spekulativnom analizom (koju potkrepljuju rezultati brojnih istraživanja u državnom i javnom sektoru) može se pretpostaviti da većina tih poslova možda nedostatno potiče nastanak i opstanak tri psihološka stanja koja motiviraju zaposlene (Hackman i Oldham, 1980.). Ova tri stanja su: 1) osjećaj svrhe (zaposlenici vide svoj posao kao svrshodan u kontekstu radne organizacije); 2) osjećaj odgovornosti (zaposlenici se osjećaju odgovornim za kvantitetu i kvalitetu svojeg posla); 3) znanje o rezultatima (količina povratnih informacija koju primi zaposlenik izravno utječe na to koliko će napora uložiti u svoj rad). I dok osjećaj svrshodnosti poslova u državnom i javnom sektoru može varirati slično kao i kod poslova u privatnom sektoru, u praksi se može zamijetiti da je osjećaj odgovornosti kod poslova u državnom i javnom sektoru možda u prosjeku manji nego u poslovima u privatnom sektoru.

Moderni državni službenik mora poznavati ne samo pravo i zakon svoje države, već i pravo Europske unije, ali i drugih država. Osim znanja iz područja koje obavlja u državnoj službi, za učinkovitu komunikaciju, uz ostale komunikacijske vještine državnih službenika, potrebno je upoznati i usvojiti različite stilove u upravljanju konfliktom. Osvještavanjem njihovih pozitivnih strana, pojedinac uči prepoznati situacije u kojima su određeni stilovi upravljanja konfliktima najpogodniji za uspješnu komunikacijsku interakciju, i s aspekta socio-emocionalnih odnosa (tj. organizacijske klime) i s aspekta radne učinkovitosti. Stilovi upravljanja konfliktima i njihovo poznavanje te uspješna odgovarajuća primjena posebno je značajna kod zaposlenika u visoko hijerarhijski pozicioniranoj državnoj instituciji, Ustavnom sudu Republike Hrvatske. Ustavom Republike Hrvatske ustrojen je, uz zakonodavnu, izvršnu i sudbenu vlast (tzv. trodioba vlasti), i Ustavni sud Republike Hrvatske kao, uvjetno rečeno, četvrta vlast ili „međuvlast“. Ova institucija utječe na sve tri vrste državne vlasti u granicama utvrđenim Ustavom Republike Hrvatske. Osnovna zadaća Ustavnog suda je „apstraktna kontrola ustavnosti zakona odnosno ustavnosti i zakonitosti drugih propisa u kojoj Ustavni sud ima kasacijske ovlasti, ali postoji i konkretna kontrola pojedinačnih akata tijela državne i javne vlasti koja se provodi pomoću instituta ustavne tužbe radi zaštite ljudskih prava i temeljnih sloboda zajamčenih Ustavom“ (Omejec, 1999, str. 41). Posebnost ove visoke državne institucije u praksi se prepoznaje kao njegovanje vlastitih implicitnih normi ponašanja i standarda komunikacije koje se tradicionalno prenose s generacije na generaciju. Ovi standardi obuhvaćaju i formalni i neformalni aspekt komunikacijskih obrazaca, koji prate, prema percepcijama samih zaposlenika, visok standard rada, učinka i poštivanja međusobnih odnosa. Može se pretpostaviti da su ovakvi obrasci komuniciranja nužni u instituciji u kojoj se odnosi temelje na velikim generacijskim i hijerarhijskim (statusnim) razlikama između pojedinaca. Sve to potencijalno za posljedicu ima različitost u iskustvu, percepciji, mišljenju, vrijednostima, i konačno statusu. Strogi hijerarhijski ustroj s podjelom poslova koji su međusobno povezani, stvaraju specifičnu organizacijsku klimu, koja se vjerojatno odražava i na zastupljenost načina upravljanja konfliktima.

S obzirom da u literaturi nismo pronašli istraživanja koja su ispitivala načine upravljanja konfliktima kod ovakvog profila državnih službenika, željeli smo to ispitati, kao i razlike u upravljanju konfliktima kod službenika različitog spola i različitih razina stručne spreme. Primjerice, moglo bi se pretpostaviti da postoje spolne razlike u načinima

upravljanja konfliktima, koje su blisko povezane sa spolnim stereotipima i spolnim ulogama, koje utječu na spolne stereotype i obrnuto (Weiner, 1985.; Weiner, Russell i Lerman, 1979.). Spolnu ulogu čine određena ponašanja, stavovi i aktivnosti koje društvena zajednica očekuje od pripadnika određenog spola (Devine, 1989., Mayers, 1993.). Istraživanja iz područja spolnih stereotipa pokazala su da se tipični muškarac smatra asertivnijim, aktivnijim, objektivnijim, racionalnijim i kompetentnijim od tipične žene, a tipična žena se smatra pasivnijom, emocionalnijom, submisivnijom, suosjećajnijom i osjetljivijom od tipičnog muškarca (Spence, Deaux i Helmreich, 1985.). Za muškarce se tako smatra da u većoj mjeri posjeduju tzv. instrumentalne karakteristike, npr. orijentirani su prema cilju, neovisni i odlučni, a za žene da u većoj mjeri posjeduju tzv. ekspresivne karakteristike, na primjer orijentirane su na međuljudske odnose, ljubazne i osjećajne (Spence, Deaux i Helmreich, 1985.). Iz ovog opisa, ukoliko se rukovode stereotipnim očekivanjima, mogli bismo pretpostaviti da su muškarci možda više skloni borbi/kompeticiji (konfrontacija), a žene prilagodbi, kod rješavanja konflikata. S druge strane, mogli bismo pretpostaviti da iskusniji i obrazovaniji zaposlenici odabiru konstruktivnije strategije rješavanja konflikata, u odnosu prema manje iskusnim i manje obrazovanim. Međutim, u našem prethodnom radu (Konopljak, Sindik i Bakić-Tomić, 2009) koristili smo se izvornim dimenzijama upitnika, koje nisu pokazale posve zadovoljavajuće metrijske karakteristike. Pokazalo se da je najčešći način za rješavanje sukoba bio suradnja integracija, a najrjeđi natjecanje/borba. Nisu pronađene statistički značajne korelacije između dimenzija upravljanja sukobima i radnog iskustva. Nisu pronađene spolne razlike u odnosu prema „spolno neutralnim“ načinima upravljanja konfliktima (kompromis, suradnja i izbjegavanje). Žene su bile sklonije strategiji prilagođavanja, dok u suočavanju borbom nismo pronašli razlike.

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi razlike u načinima upravljanja konfliktima kod državnih službenika u Ustavnom sudu Republike Hrvatske, u odnosu prema dvije socio-demografske varijable (spol i razina stručne spreme). U svrhu odgovora na glavni cilj istraživanja, odredili smo dva podcilja: utvrditi spolne razlike u zastupljenosti pojedinih načina upravljanja konfliktima (1) i utvrditi razlike u zastupljenosti pojedinih načina upravljanja konfliktima u odnosu prema razini stručne spreme (2).

Metode

Ispitanici

Istraživanje je provedeno tijekom srpnja 2009. godine, i u njemu je sudjelovao 71 ispitanik, različitog stupnja stručne spreme (strukturu uzorka po stručnoj spreml vidjeti u tablici 1), ukupno čak 68% iz osnovne populacije, tj. ukupnog broja zaposlenika u ovom sektoru rada (državni službenici Ustavnog suda Republike Hrvatske). Podaci o dobi ispitanika nisu se prikupljali, jer smo pretpostavili da su varijable radnog iskustva relevantnije (tablica 2). Riječ je o prigodnom uzorku ispitanika (svi službenici osim visokih dužnosnika, koji su pristali na sudjelovanje u istraživanju).

Tablica 1. Struktura uzorka s obzirom na spol i stručnu spreml

Ispitanici	STRUČNA SPREMA				Ukupno spol	% spol
	SSS	VŠS	bacc	VSS		
ŽENE	18	9	3	22	52	73 %
MUŠKARCI	9	1	0	9	19	27 %
Ukupno stručna sprema	27	10	3	31	71	100 %
UKUPNO %	38 %	14 %	4 %	44 %	100 %	

Tablica 2. Struktura uzorka s obzirom na spol i radno iskustvo

Ispitanici	RADNO ISKUSTVO				Ukupno spol	% spol
	do 5 god.	do 10 god.	do 30 god.	više od 30 god.		
ŽENE	5	8	30	9	52	73 %
MUŠKARCI	0	3	15	1	9	27 %
Ukupno radno iskustvo	5	11	45	10	71	100 %
UKUPNO %	7 %	16 %	63 %	14 %	100 %	

Istraživanje je provedeno anonimno, uz naglašenu povjerljivost podataka (korištenje isključivo u znanstvene svrhe), te uz odobrenje predsjednice Ustavnog suda.

Varijable

U istraživanju smo za testiranje razlika između ispitanika u odnosu prema načinima upravljanja konfliktima koristili nominalne varijable spol, te razina stručne sprema (SSS i VŠS spojene su u kategoriju uvjetno rečeno «niže» stručne sprema, a univ./struč.bacc i VSS u kategoriju uvjetno rečeno «više» stručne sprema) kao zavisne, dok su dimenzije Upitnika (tj. strategije upravljanja konfliktima) bile nezavisne varijable.

Za prikupljanje podataka korišten je upitnik Uporaba konfliktnih strategija (Johnson i Johnson, 1987., iz Bakić-Tomić, 2003.) koji se sastojao od 20 tvrdnji koje se odnose na zastupljenost stilova upravljanja konfliktima. Skala procjene u Upitniku je bila Likertova tipa od pet stupnjeva, gdje je procjena brojkom 5 značila potpuno slaganje, a 1 potpuno neslaganje sa sadržajem tvrdnje.

Dimenzije upitnika u izvornoj verziji upitnika bile su: suradnja/integracija, kompromis, prilagođavanje, kompeticija/borba i izbjegavanje konflikta (strategije upravljanja konfliktima). Međutim, na temelju rezultata analize pouzdanosti izvornih dimenzija upitnika, dvije su se dimenzije pokazale nezadovoljavajuće pouzdanima: suradnja/integracija ($\alpha=,36$), te kompromis ($\alpha=,09$). Zato su primjenom postupka faktorske analize (analiza glavnih komponenti s varimax rotacijom), a prema kriterijima Guttman-Kaiserova kriterija, uz poštivanje zahtjeva o interpretabilnosti dobivenih dimenzija, dobivene samo tri dimenzije strategija upravljanja konfliktima (Sindik, Konopljak i Bakić-Tomić, 2012). Dimenzije kompeticija/borba (12,23 % objašnjene varijance) te izbjegavanje konflikta (12,65 % objašnjene varijance) bile su praktički istovjetne izvornim dimenzijama upitnika, dok su se suradnja/integracija, kompromis, prilagođavanje «spojile» u jedinstvenu dimenziju prilagođavanje/kompromis/suradnja (17,52 % objašnjene varijance, u daljem tekstu «kombinirana» strategija). Sve dobivene dimenzije su pokazale zadovoljavajuću pouzdanost (tablica 4), a tumače zajedno 42,40% ukupne varijance. Ove tri varijable definirane su kao jednostavna linearna kombinacija procjena za čestice koje ih definiraju. Dimenziju izbjegavanje

određuju četiri čestice (r.b. 6, 9, 11, 16), dimenziju kompeticija/borba šest čestica (r.b. 2, 7, 12, 14, 17, 19), a kombiniranu strategiju preostalih deset (r.b. 1, 3, 4, 5, 8, 10, 13, 15, 18, 20).

Za svaku je pojedinu dimenziju izračunat koeficijent pouzdanosti Cronbachov α , a njegove vrijednosti su bile: ,60 (kompeticija/borba), 0,71 (kombinirana strategija), te ,74 (izbjegavanje). Dakle, u prosjeku možemo reći da je pouzdanost dimenzija upitnika bila relativno niska ali zadovoljavajuća, prema najblažim kriterijima pouzdanosti, koje za konativne karakteristike predlaže Nunnally (1978.).

Metode statističke obrade

Obrada podataka provedena je programskim paketom SPSS 17. Uz metode za određivanje metrijskih karakteristika upitnika (metoda glavnih komponenti s varimax rotacijom i koeficijenti pouzdanosti mjerenja), za odgovore na ostale probleme istraživanja korištene su metode deskriptivne statistike (aritmetička sredina, standardna devijacija, minimum i maksimum). Za ispitivanje razlika u rezultatima između različitih dimenzija Upitnika, u odnosu prema zavisnim varijablama korištena je diskriminacijska analiza, dok su analizom varijance ispitane značajnosti grupiranja ispitanika u odnosu prema diskriminacijskoj funkciji za varijable spol, odnosno razina stručne spreme.

Rezultati i rasprava

Najprije smo izračunali temeljne **deskriptivne** pokazatelje za sve čestice upitnika Uporaba konfliktnih strategija (tablica 3).

Tablica 3. Prosječne vrijednosti za upitnik Uporaba konfliktnih strategija

Varijabla - tvrdnja	Min.	Max.	Aritmet. sredina	Std. devijacija
1. Ništa nije toliko važno da bi se zbog toga trebalo sa suradnicima sukobljavati.	1	5	3,87	1,04

2. Postoje samo dvije vrste ljudi: dobitnici i gubitnici.	1	5	2,13	1,31
3. Tko tebe kamenom, ti njega kruhom!	1	5	2,92	1,32
4. Kada dvoje popuste na pola puta, prihvatljiva odluka je na pomolu.	2	5	4,21	0,77
5. Tko stalno traga za istinom taj ju i nađe.	1	5	3,77	1,22
6. Najbolji način upravljanja konfliktima jest - da ih izbjegavamo.	1	5	3,70	1,29
7. Cilj opravdava sredstvo.	1	5	2,55	1,44
8. Ljubazne riječi puno daju, a malo koštaju!	1	5	4,66	0,72
9. Dobiti dio onoga što želimo bolje je nego ne dobiti ništa.	1	5	4,21	0,79
10. Iskrenost, poštenje i vjerovanje mogu pokrenuti planine.	1	5	4,44	1,05
11. Treba izbjegavati svadljive osobe, jer nam one mogu donijeti samo zlo.	1	5	4,13	1,04
12. Osoba koja je nepopustljiva, dovodi druge u poziciju da moraju odustati.	1	5	3,35	1,39
13. Ubij svoje neprijatelje ljubaznošću!	1	5	3,92	1,11
14. Poklonima se stvaraju prijateljske veze.	1	5	1,93	1,20
15. Ako se otvoreno suočimo s konfliktom, pronaći ćemo najbolje rješenje.	1	5	4,30	0,85
16. Treba držati na odstojanju ljude s kojima se ne slažemo.	1	5	3,75	1,13
17. Bitke dobivaju oni koji vjeruju u pobjedu.	2	5	4,24	0,82
18. Nježne riječi jače su od tvrdih srca.	2	5	4,46	0,75
19. Koliko ti meni toliko i ja tebi - to je poštena igra!	1	5	3,18	1,32
20. Niti jedna osoba nema konačan odgovor, ali može dati svoj skroman doprinos.	1	5	4,52	0,79
kombinirana strategija	20	44	36,86	4,93
izbjegavanje	7	20	15,79	3,23
kompeticija / borba	8	28	17,38	4,39

Što se tiče razlika u zastupljenosti pojedinih načina upravljanja konfliktima među našim ispitanicima, već inspekcijom rezultata u tablici 3. možemo jasno vidjeti da je izbjegavanje u prosjeku najčešći način upravljanja konfliktima, a kompeticija/borba najrjeđi. U prethodnom istraživanju

(Konopljak, Sindik i Bakić-Tomić, 2009.) autori pretpostavljaju da se uz suradnju/ integraciju naši ispitanici najčešće koriste strategijama koje se zapravo svode na izbjegavanje konflikta (izbjegavanje i prilagođavanje), dok se rjeđe se koriste drugom u pravilu konstruktivnom strategijom (kompromis). Autori pretpostavljaju da je izbjegavanje konflikta u praksi često najracionalnije rješenje. Ovu relativno pasivna strategija (koja zahtijeva najmanje napora pojedinca) pojedinac možda procjenjuje kao najpogodniju, pošto je zbog utjecaja brojnih faktora komunikacijskog okruženja teško procijeniti koliko će neko rješenje konflikta biti uspješno, ukoliko koristimo neku od više aktivnih strategija (kompeticija, suradnja, kompromis). Zato se na temelju vrijednosti s najvećim prosječnim rezultatima može pretpostaviti da ispitanici u komuniciranju s poslovnim suradnicima možda pridaju veću važnost međusobnom odnosu (njegovanje «dobrih odnosa»), češće zapostavljajući osobne ciljeve, a možda i ciljeve komunikacije. Drugim riječima, izbjegavanje sukoba najbolji je (preventivni) način za njegovo rješenje.

Tablica 4. Diskriminacijska analiza za dimenzije upitnik Uporaba konfliktnih strategija u odnosi na zavisnu varijablu spol

Značajnost diskriminacijske funkcije	Karakteristični korijen	Wilksova lambda	Kanonička korelacija	χ^2 -test (stupnjevi slobode)	p
Diskriminacijska funkcija	,06	,95	,23	3,61 (3)	>,20

VARIJABLE	Wilksova lambda	Korelacija s diskriminacijskim faktorom	F-test (1,69)	p	M muškarci	M žene	σ muškarci	σ žene
kombinirana	,96	,80	2,78	>,10	35,26	37,44	5,48	4,64
izbjegavanje	1,00	,17	,11	>,20	15,58	15,87	3,73	3,06
kompeticija/borba	,99	-,53	1,05	>,20	18,26	17,06	5,04	4,13

Legenda: M= aritmetička sredina; σ = standardna devijacija

Nastojali smo utvrditi postoje li **spolne** razlike u načinima upravljanja konfliktima. Postupkom diskriminacijske analize nisu pronađene razlike između dva spola niti kad sagledavamo rezultate u cjelini (centroidi grupa su prilično, ali statistički neznačajno udaljeni -,38 za muški i ,14 za ženski spol), niti pojedinačno (ANOVA za svaku strategiju pojedinačno, u odnosu prema diskriminacijskoj funkciji). Drugim riječima, na temelju diskriminacijske funkcije ne može se statistički značajno

uspješno razvrstati ispitanike po spolu na temelju njihova načina upravljanja konfliktima. Dakle, prvu hipotezu istraživanja, koju smo mogli odrediti očekivanjima na temelju spolnih stereotipa, smo odbacili.

Od svih načina upravljanja konfliktima, približna tendencija spolnih razlika (ali značajna tek uz $p > ,10$) pronađena je jedino za kombiniranu strategiju upravljanja konfliktima (koja je nešto dominantnija kod žena), vjerojatno jer se (u prethodnom istraživanju Konopljak i Sindika (2009.)) pokazalo da strategiju prilagođavanje (kao dio kombinirane strategije) češće koriste žene (tablica 4). Također, tek neznatno češća tendencija korištenja strategije kompeticija/borba kod muškaraca daje uporište za odbacivanje ove hipoteze o spolnim razlikama u rješavanju konflikata. Ni kod izbjegavanja očekivano nismo pronašli statistički značajne razlike između muškaraca i žena. U dodatnoj analizi usporedili smo rezultate muškaraca i žena za pojedinačne tvrdnje i utvrdili smo da su statistički značajne razlike pronađene samo za prvu tvrdnju, tj.: „Ništa nije toliko važno da bi se zbog toga trebalo sukobljavati sa suradnicima.“ ($t = -2,00$; $p < ,05$), i to u smjeru većih rezultata za žene, što je vidljivo iz vrijednosti aritmetičke sredine. Ovaj podatak ipak upozorava na mogućnost da na području upravljanja konfliktima među državnim službenicima u Ustavnom sudu možda ipak postoji određeno zanemarivanje vlastitih interesa i potreba. S druge strane, u brojnim istraživanjima se pokazalo da postoje urođene biološke razlike između muškaraca i žena, koje se odnose na brojne aspekte psihofizičkog funkcioniranja (Hyde, 1994.), pa tako i društveni aspekt. Zato možemo pretpostaviti da su rezultati vjerojatno posljedica dijelom biološke različitosti muškaraca i žena, a dijelom posljedica spolnih stereotipa i spolnih uloga uvriježenih u našem društvu.

Tablica 5. Diskriminacijska analiza za dimenzije upitnik Uporaba konfliktnih strategija u odnosu na zavisnu varijablu razina stručne spreme

Značajnost diskriminacijske funkcije	Karakteristični korijen		Wilksova lambda	Kanonička korelacija	χ^2 -test (stupnjevi slobode)			p
Diskriminacijska funkcija	,10		,91	,31	6,68 (3)			>,05
VARIJABLE	Wilksova lambda	Korelacija s diskriminacijskim faktorom	F-test (1,69)	p	M niža	M viša	σ niža	σ viša
kombinirana	,96	,660	3,13	>,05	37,84	35,79	4,18	5,51
izbjegavanje	,98	,463	1,53	>,20	16,24	15,29	3,41	3,00
kompeticija/borba	,96	,633	2,88	>,05	18,22	16,47	4,85	3,69

Legenda: M= aritmetička sredina; σ = standardna devijacija

Nastojali smo utvrditi postoje li razlike u odnosu prema razini **stručne spreme** u načinima upravljanja konfliktima. Postupkom diskriminacijske analize nisu pronađene razlike između dva spola niti kad sagledavamo rezultate u cjelini (centroidi grupa su prilično, ali statistički neznajčajno udaljeni ,31 za nižu odnosno -,33 za višu stručnu spremu), niti pojedinačno (ANOVA za svaku strategiju pojedinačno, u odnosu prema diskriminacijskoj funkciji). Drugim riječima, na temelju diskriminacijske funkcije ne može se statistički značajno uspješno razvrstati ispitanike po razini stručne spreme na temelju njihova načina upravljanja konfliktima. Dakle, i drugu hipotezu istraživanja, koju smo mogli odrediti očekivanjima da se obrazovaniji ljudi i češće koriste konstruktivnijim strategijama rješavanja konflikata, smo odbacili.

Međutim, dobili smo dva zanimljiva podatka koja doduše nisu statistički značajna, ali su na pragu značajnosti (uz oba $p > ,05$): niže (ili manje) obrazovani ispitanici su od više obrazovanih češće skloni i kombiniranoj strategiji (koja se većinom može opisati kao konstruktivna, za većinu situacija), i kompeticiji/borbi kao najčešće nekonstruktivnoj strategiji. I dok je posljednji rezultat u skladu s našim očekivanjima (češće korištenje kompeticije/borbe kod niže obrazovanih), prvi rezultat (nešto češće korištenje kombinirane strategije kod niže obrazovanih) je suprotan očekivanjima. Jedno od tumačenja može biti i u činjenici da su niže obrazovani češće zaposleni na poslovima koji se nalaze niže na ljestvici poslovne hijerarhije, pa su češće skloni tražiti konstruktivna rješenja ili zapostavljati svoje potrebe. Naime, vjerojatno su pritom svjesni da izravni sukob (konfrontacija) s nekim koji je zaposlen na vrsti posla koji je više na hijerarhijskoj ljestvici ne može njemu osobno donijeti puno dobra. S druge strane, kompeticiju/borbu možda niže obrazovani koriste češće sa sebi ravnopravnima u hijerarhijskoj ljestvici. Za više obrazovane vrijedi obratno: vjerojatnije je da će se izravno sukobljavati (kompeticija/borba) sa zaposlenicima niže na hijerarhijskoj ljestvici, dok će s poslovno «ravnopravnima» odnosno nadređenima tražiti konstruktivna rješenja konflikta.

Rezultati istraživanja u cjelini upozoravaju na dominantnost načina upravljanja konfliktima koji isključuju otvoreni sukob, ali i dijalog, pa se problemi vjerojatno radije negiraju kad se može anticipirati otvoreni sukob. Dakle, vjerojatno i ovi rezultati podržavaju hipotezu o antikonfliktnoj kulturi organizacije (Rijavec, 1995.), po kojoj ljudi koji izazivaju sukobe nisu osobito popularni. Ovakva je kultura međutim poslovno disfunkcionalna, dok održava privid dobrih međuljudskih odnosa. S toga

aspekta, rezultati našeg istraživanja ipak nisu obeshrabrujući, jer je ipak suradnja/integracija najzastupljeniji način rješavanja sukoba.

Jedna, a možda i glavna prednost istraživanja je u činjenici da nismo pronašli istraživanje s postojećim instrumentarijem koje je provedeno baš na zaposlenicima Ustavnog suda. Uzorak (premda je prigodan) predstavlja veći dio cjelokupne populacije zaposlenika ove institucije, te vjerojatno daje uvid u dominantne strategije rješavanja konflikata u ovoj populaciji. Druga prednost je u pokušaju «podomaćenja» konstrukta nastalog u inozemstvu. Naime, načini upravljanja konfliktima, premda svakodnevno uočljivi, nisu univerzalni za sve kulture. U zapadnim europskim zemljama i u SAD-a, možda se obrasci komuniciranja bitno razlikuju od onih u našoj zemlji, posebno u ovoj vrsti institucije. Većina istraživanih konstrukta u društvenim znanostima koncipirana je na temelju istraživanja provedenih na populacijama u zapadnjačkim kulturama (Golby i Sheard, 2003.), i nužno ih je prilagoditi uvjetima zemlje u kojima se istraživanje provodi. A to mnogi sutori istraživanja često zaboravljaju.

Međutim, istraživanje posjeduje i brojna ograničenja. Ponajprije, kod zaključivanja o cjelokupnom uzorku te o spolnim razlikama, moramo biti svjesni ograničenja da je u ispitanom uzorku ispitanika puno veći broj žena, u odnosu prema broju muškaraca. Nadalje, hipotezu o spolnim razlikama postavili smo prvenstveno rukovodeći se zahtjevima posla službenika Ustavnog suda, ali nismo uzeli u obzir moguće razlike u položajima u poslovnoj hijerarhiji (nismo prikupljali i tu vrstu podataka). Vjerojatno je da postoji mala mogućnost generalizacije rezultata, primjerice za populaciju državnih službenika, iz barem dva razloga: heterogenosti populacije državnih službenika u Republici Hrvatskoj, te zbog specifičnosti populacije zaposlenika Ustavnog suda. Daljnje ograničenje proizlazi iz mogućnosti davanja društveno poželjnih odgovora na tvrdnje, usprkos garantiranoj anonimnosti i znanstvenoj svrsi istraživanja. Naime, kooperativne (u ovom slučaju konstruktivne) strategije rješavanja konflikata su društveno uvriježeno poželjnije, u odnosu prema nekooperativnima.

U budućim istraživanjima moglo bi se prvenstveno prikupiti podatke o položaju ispitanikova radnog mjesta u hijerarhiji državnog suda. Nadalje, uzorak ispitanika bi mogao biti slučajan, ili pak obuhvatiti cjelokupnu populaciju zaposlenika Ustavnog suda. Jedna od strategija izbora ispitanika mogla bi biti i njihova stratifikacija u odnosu prema spolu. Na eventualnu društvenu poželjnost danih odgovora na upitnik te na

manju mogućnost generalizacije ne može se bitno utjecati, izuzev možda korekcijom upute ispitanicima i daljnjim naglašavanjem isključivo znanstvene svrhe istraživanja.

Sa stanovišta praktičnih implikacija istraživanja možemo sugerirati da je potrebno usavršavati službenike Ustavnog suda u primjeni boljih strategija rješavanja sukoba, u skladu sa zahtjevima trenutka i situacije. Edukacijom je potrebno osvijestiti među zaposlenima potrebu uvažavanja različitih mišljenja i stavova, poticati ih na samokritičnost i traženje kreativnih rješenja, a za to je potrebna stanovita količina sukoba mišljenja. Institucija u kojoj među službenicima „nema sukoba“, postaje statična, apatična i neprilagodljiva na promjene, a potiskivani problemi postaju sve intenzivniji i teže rješivi. Dakle, nužno je stvarati uvjete za slobodnu i otvorenu komunikaciju, prihvaćati različitosti i usmjeravati sve službenike k zajedničkom cilju. Potrebno je razvijati asertivno ponašanje, raditi na vlastitoj osobnosti, učiti kako uspješno upravljati sobom, a posljedično tome i kako upravljati konfliktima. Pojedinaac i institucija u cjelini u konačnici trebaju prihvatiti sukobe kao korisne, neizbježne, ali i prijeko potrebne sastavnice života. Rezultati ovog istraživanja upozoravaju na potrebu trajnog stručnog usavršavanja, s naglaskom na razvijanje strategija i vještina poželjnog asertivnog ponašanja u upravljanju sukobima.

Zaključci

Ne postoje spolne razlike u odnosu prema pretpostavljenim trima dimenzijama načina upravljanja konfliktima (kombinirana strategija, kompeticija/borba i izbjegavanje).

Također ne postoje razlike u odnosu prema istim dimenzijama kad je riječ o razini stručne spreme ispitanika. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na potrebu trajnog stručnog usavršavanja u području vještina upravljanja sukobima.

Literatura

Bahtijarević Šiber, F. (1999). «Izvori stresa u suvremenim radnim uvjetima», *Slobodno poduzetništvo*, 4: 265-275.

Bakić-Tomić, Lj. (2003). *Komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja u hrvatskoj policiji*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet.

Brajša, P. (1994). *Pedagoška komunikologija*. Zagreb: Školska knjiga.

Devine, P.G. (1989). «Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components», *Journal of Personality and Social Psychology*, (56), 1: 5-8.

Golby, J., i Sheard, M. (2003). «Mental toughness and hardiness at different levels of rugby league», *Personality & individual differences*, (37), 5: 933-942.

Hackman, J.R., i Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.

Hyde, J.S. (1994). *Understanding Human Sexuality*. New York: McGraw Hill.

Konopljak, S., Sindik, J., i Bakić-Tomić, Lj. (2009). Representation and sex differences in conflict management strategies for civil servants in the Croatian Constitutional Court. U: Conference proceedings of the 3rd Special Focus Symposiums on ICESKS: Information, Communication and Economic Sciences in the Knowledge Society, Zadar, 12-14.11.2009. (ur. V. Šimović, Lj. Bakić-Tomić, Z. Hubinkova), str. 48-60.

Mayers, D.G. (1993). *Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Omejec, J (2009). «O potrebnim promjenama u strukturi hrvatskog ustavnog sudovanja (prilog reformi ustavnog sudovanja)». U: Barbić, J. (ur.). *Zbornik radova: Hrvatsko ustavno sudovanje de lege lata i de lege ferenda*. Series: Modernisation of Law, Vol. 10, Zagreb, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, str. 23-142.

Rijavec, M. (1995). *Uspješan menadžer – Svakodnevne metode upravljanja*. Zagreb: MEP Consult.

Sindik, J., Konopljak, S., i Bakić-Tomić, Lj. (2012). Konstruktna valjanost upitnika strategija upravljanja konfliktima kod državnih službenika ustavnog suda. U: Book of manuscripts, Society and

technology 2012 – Dr. Juraj Plenković, 28.-30.6.2012., Lovran, Croatia (ur. M. Plenković i V. Galičić), str. 306-317. Zagreb: International Federation of Communication Associations – IFCA, Croatian Communication Association – CCA.

Spence, J.T., Deaux, K., i Helmreich, R.L. (1985). «Sex Roles in Contemporary American Society». U: Lindsey, V.G. & Aronson, E. (ur.), *Handbook of Social Psychology*, Vol. 2., New York: Random House.

Weeks, D. (1994): *Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba*. Osijek: Sunce, Društvo za psihološku pomoć. Skinuto 24.8.2009. s: <http://www.aimpress.ch/dyn/pubs/archive/data/199705/70520-006-pubs-sar.htm>

Weiner, B. (1985). «An Attributional Theory of Achievement, Motivation and Emotion», *Psychological Review*, (92), 4: 548-573.

Weiner, B., Russell, D., i Lerman, D. (1979). «The Cognition-Emotion Process in Achievement-Related Contexts», *Journal of Personality and Social Psychology*, (37) 7: 1211-1220.

WMD Rječnik (2009). *Upravljanje konfliktima*. Skinuto 30.9.2009. s: <http://wmd.hr/rjecnik-pojmovi-u/web/upravljanje-konfliktima/>

Zakon o državnim službenicima (2001). *Narodne novine* 27 (01). Skinuto 28.4.2009. s:

http://www.poslovniforum.hr/zakoni/zakon_o_drzavnim_sluzbenicima.asp

