

CONFLICT MANAGEMENT SKILLS

VJEŠTINE UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA

GRABOVAC, Karolina

Abstract: *The basic objective of this scientific paper is to determine and evaluate conflicts, conflict management styles and conflict management skills. The obtained information should serve as a point of reference for further continuous research and getting conflict management skills, in purpose to improve conflict management, selecting appropriate conflict management style, depending on situation. The research results are based on method of testing on a sample of 50 managers.*

Key words: *conflict, conflict management styles, conflict management skills*

Sažetak: *Temeljni cilj ove znanstvene rasprave jest istražiti konflikte, pristupe upravljanju konfliktima i vještine upravljanja konfliktima. Dobivene informacije trebaju poslužiti kao polazna točka za daljnja kontinuirana istraživanja i stjecanje vještina upravljanja konfliktima, a s ciljem poboljšanja upravljanja konfliktima odabirom odgovarajućeg stila upravljanja konfliktom, ovisno o situaciji. Rezultati istraživanja temelje se na metodi anketiranja na uzorku od 50 menadžera.*

Ključne riječi: *konflikt, stilovi upravljanja konfliktima, vještine upravljanja konfliktima*



Authors' data: Karolina, Grabovac, struč.spec.oec., Totum - za poslovno savjetovanje, edukaciju i marketing, Veruda 15, Pula, karolina.grabovac@vip.hr;

1. Uvod

Konflikti su sveprisutna pojava. Pojavljuju se u organizaciji zato jer su organizacije živi sistemi. Uz to se javlja pitanje na koje se još nije dao konačan odgovor i koje je vrlo često predmet debata između stručnjaka: „Da li je konflikt dobar ili loš?“. Konflikt je u poslovnom svijetu pojava koja nije sama po sebi ni dobra ni loša, pa ipak njegove posljedice mogu biti dobre ili loše. Nastaje u trenutku kada jedna strana smatra da su njeni interesi suprotni interesima druge strane ili da druga strana na neki način može utjecati na nju, i to bez obzira na to da li je to uistinu tako.

Svaki konflikt prolazi razvojni proces, ovisno o izvorima konflikta, fazi spoznaje, personalizacije i manifestiranja. Kao rezultat tog procesa nastaju disfunkcionalni ili funkcionalni konflikti. Cilj je u organizaciji stvoriti funkcionalni konflikt, jer se utječući na konflikte i stvaranjem funkcionalnih konflikata javljaju pozitivne promjene. Gledajući konflikt kroz prizmu ljudskih potencijala i uvažavajući razlike u tipologiji ličnosti, detektiraju se različiti stilovi upravljanja konfliktima. Odabir stila nastaje pod utjecajem faktora i okoline u kojoj se konflikt odvija. Pri tome značajne uloge imaju kulturološke i spolne razlike. Svaki pojedinac ima preferirani stil upravljanja konfliktom. Organizacijska strategija koja se provodi po sistemu svladavanja vještina upravljanja konfliktima, educiranjem kadrova za pregovaranje u konfliktima, te odabirom odgovarajuće uloge u pregovaranju i rješavanju konflikata, je temelj za utjecanje na stil upravljanja konfliktima. Kao posljedica se javlja primjena najboljeg mogućeg stila upravljanjem konfliktom u datoj situaciji.

Sukladno tome, u veljači – ožujku 2012. provedeno je istraživanje kojemu je osnovni cilj bio utvrđivanje reakcije na konflikt u organizaciji, odnosno koji je preferirani stil upravljanja konfliktom, ovisno o intenzitetu konfliktne situacije. Istraživanje se temeljilo na metodi ispitivanja na uzorku od 50 menadžera, iz raznih poduzeća u Hrvatskoj. Cilj ovog rada je ukazati na činjenicu da najbolji stil upravljanja konfliktom ovisi o situaciji, unatoč činjenici da svatko od nas ima preferirani stil upravljanja konfliktom. Stoga bi svakom pojedincu, a posebno menadžerima, svladavanje vještine upravljanja konfliktom trebao biti imperativ. Na taj način bi se, ovisno o situaciji u kojoj se konflikt odvija, mogao odabrati i primjeniti odgovarajući stil upravljanja konfliktom.

2. Različiti stilovi pristupa upravljanju konfliktima

Stil upravljanja sukobom specifičan je način ponašanja kojemu pojedinac daje prednost u slučaju sukoba. [1] Za određivanje preferiranog stila upravljanja se koriste mnogi upitnici. Broj stilova pristupa upravljanju konfliktima varira tijekom godina, ovisno o pristupima i autorima, no najčešća je varijacija da je to pet stilova. [5] Kod ove varijacije se uzimaju u obzir dvije dimenzije: briga za sebe, odnosno asertivnost i kooperativnost, odnosno briga za druge (cf. shemu 1). Asertivnost je briga za vlastitu dobrobit, bez obzira na druge i njihova htijenja. Kooperativnost je briga za potrebe i dobrobit drugih ljudi, pri čemu se zanemaruju vlastite želje kako bi se zadovoljile želje drugih.



Kooperativnost

Slika 1. Međuljudski stilovi upravljanja konfliktom [5]

Nametanje nastaje kada jedna strana nameće svoje mišljenje drugoj strani, konkurentu i pod svaku cijenu nastoji postići svoje ciljeve na štetu druge te se očekuje od druge strane preuzimanje krivnje za nastali problem. Kada pri konfliktu jedna od strana nastoji pobjeći iz njega ili ga želi potisnuti, nastaje izbjegavanje. Jedna od strana je svjesna postojanja konflikta, ali ga pokušava ignorirati ili čak izbjegava drugu stranu, s kojom se ne slaže. Popuštanjem je jedna strana spremna žrtvovati sebe za drugu, kako bi ona postigla cilj. Pri tome može doći i to podržavanja tuđeg mišljenja unatoč činjenici da se ne slaže s tim, dozvoljava da ju se povrijedi, prelazi preko toga te dopušta nove povrede. Kompromisni stil upravljanja konfliktima se javlja kada su obje strane u sukobu spremne popustiti u dijelu svojih stavova, dolazi do dijeljenja te tako i do kompromisnog rješenja. Najpoželjniji stil upravljanja konfliktima je rješavanje problema. Ovaj pristup omogućava objema stranama postupno postizanje ciljeva, i predstavlja nastojanje da se preuzme odgovornost za svoje postupke. Javlja se kada obje strane žele u cijelosti zadovoljiti svoje interese te zbog toga traže obostrano korisno rješenje i surađuju.

2. Materijal, metode i podaci

Metoda ispitivanja, i to anketiranje, korišteno je za dobivanje povratnih informacija koje su obrađene u radu. Matematičkom metodom obrađene su informacije dobivene anketiranjem. Koristeći se metodom komparacije, dat je prikaz podataka koji se javljaju ovisno o spolnoj pripadnosti ispitanika. Za potrebe istraživanja u ovom radu se pristupilo izradi upitnika, prema testu „Dutch Test for Conflict Handling“. Upitnik se sastoji od 20 tvrdnji, koje se mogu ocijeniti ocjenama od 1 do 5, pri čemu 1 znači „Izrazito se ne slažem“, a ocjena 5 označava tvrdnju „Izrazito se slažem“. Temeljem upitnika provedena je anonimna anketa, putem Interneta, u periodu od 24.02.2012. do

19.03.2012., pri čemu je upitnik poslan na više desetaka e-mail adresa menadžera u više različitih poduzeća unutar Hrvatske. Ograničenje ankete je bilo to što se moralo voditi računa da se e-mail uputi ispitanicima koji zadovoljavaju postavljene kriterije, te je iz toga i broj ispitanika bio ograničen. Osim toga se kao ograničenje pojavilo i način provođenja ankete, jer ispitanici još uvijek češće pristupaju odgovaranju na ankete kod direktnog kontakta, nego što su to skloni učiniti kod anketiranja provedenog putem interneta. Prednosti ove metode su to što je anketiranje povedeno anonimno, te se ispitanici zbog toga rađe odazivaju ispunjavanju ankete. Internet anketiranjem je moguće pristupiti rješavanju ankete onda kada to najbolje odgovara ispitaniku, tako da je to još jedna od prednosti nasuprot drugim metodama.

Spol	Ž -17-	M -33-			
50 odgovora					
	Ocjena tvrdnje iz anketnog upitnika – broj ispitanika				
	Izrazito se ne slažem 1	2	3	4	Izrazito se slažem 5
Tvrdnja					
Zanimaju me želje druge strane	4	3	2	24	17
Pokušavam naći rješenje koje je "na pola puta"	3	2	12	19	14
Pokušavam nametnuti svoj način viđenja	4	9	19	11	7
Istražujem problematiku dok ne nađem rješenje koje zaista zadovoljava i mene i drugu stranu	3	3	5	18	21
Izbjegavam suočavanje vezano na naše razlike	7	12	8	12	11
Slažem se sa drugom stranom	5	4	28	12	1
Naglašavam da trebamo naći zajedničko rješenje	1	4	6	14	25
Tražim prednosti	1	3	6	20	20
Podržavam svoje i tuđe ciljeve i interese	3	1	10	25	11
Izbjegavam razlike u mišljenju koliko god je to moguće	7	12	15	12	4
Pokušavam ugoditi drugoj strani	7	10	20	8	5
Naglašavam nalaženje kompromisnog rješenja	1	2	7	24	16
Borim se za dobar ishod za sebe	2	5	14	21	8
Analiziram ideje objiju strana kako bi se našlo zajedničko optimalno rješenje	1	2	5	25	17

Pokušavam ublažiti čak i manje izražene razlike	1	6	17	21	5
Prilagođavam se ciljevima i interesima obiju strana	1	5	16	20	8
Težim ka kompromisu "pola-pola", kad god je to moguće	3	6	16	19	6
Činim sve kako bih pobijedio	7	13	16	9	5
Tražim rješenje koje zadovoljava i moje i tuđe interese u najvećoj mogućoj mjeri	1	3	2	25	19
Pokušavam izbjeći suprotstavljanje sa drugima	5	13	14	14	4

Tablica 1.: Podaci dobiveni anketiranjem 50 menadžera u Hrvatskoj

Anketom je obuhvaćeno 50 ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika ženske populacije je 17 (34 %), dok je broj muške populacije 33 (66 %). Najmlađi ispitanik ima 27 godina, a najstariji 60. Najmlađa žena ima 33 godine, a najstarija 50 godina. Prosječna životna dob ispitanika je 42,68 godina.

Popunjavanjem anketnog upitnika, i izračunom rezultata, a prema ključu i uputama koje se odnose na upitnik, došlo se do rezultata o preferiranom stilu upravljanja konfliktom, a koji su prikazani u Tablici 2.:

Vrijednost ocjene Stil upravljanja konfliktom	MUŠKARCI			ŽENE		
	Visoka	Srednja	Niska	Visoka	Srednja	Niska
Popuštanje	14	17	2	8	8	1
Kompromis	12	17	4	7	9	1
Nametanje	15	17	1	5	11	1
Rješavanje problema	19	11	3	8	8	1
Izbjegavanje	21	11	1	8	6	3

Tablica 2. Preferirani stil upravljanja konfliktom

4. Rezultati istraživanja i diskusija

Deskriptivnom statistikom se u nastavku daje kraći pregled rezultata istraživanja za svaki od pet preferiranih stilova upravljanja konfliktom.

Popuštanje. Kod ovog preferiranog stila muškarci su najzastupljeniji u visokoj ocjeni, gdje njih 52% bira ovaj stil kao preferiran. Samo 6% ih se sa ovim stilom pojavljuje za slučaj niske ocjene konflikta, dok ih se 42% izjasnilo da im je ovo preferirani stil kod konflikta visoke ocjene. Žene su odgovorile da im je ovo preferirani stil kod konflikta visoko i srednje ocijenjenog, i to sa 42% za svaki, dok se popuštanju priklanjaju u istom postotku kao i muškarci, u 6% slučajeva konflikta niske ocjene.

Kompromis. Za ovaj stil upravljanja konfliktom, u slučaju srednjeg intenziteta, i vrijednosti su skoro iste kod žena, 53%, i muškaraca, 52%. Kod konflikta visoke ocjene žene su ovaj stil preferirale u 41% slučajeva, a muškarci u nešto manjem, 36%. Kompromisu su muškarci skloniji, u slučaju nisko ocijenjenog konflikta, i to u

12% slučajeva, za razliku od žena koje mu u ovakvoj situaciju pribjegavaju u 6% slučajeva.

Nametanje. Muškarci se kod visoko ocijenjenog nametanja javljaju u 45% slučajeva, dok su žene u ovoj kategoriji zastupljene sa 29%. Veći postotak žena, njih 65% se javlja u srednje ocijenjenom slučaju kod nametanja, dok je tu 52% muškaraca. Žene su zastupljenije i kod nisko ocijenjenog nametanja, sa 6%, dok se samo 3% muškaraca našlo u ovoj kategoriji.

Rješavanje problema. Po mnogim autorima, najpoželjniji stil upravljanja konfliktima. Muškarci su sa visoko ocijenjenim stilom prisutni u 58% slučajeva, nešto ih je manje u onom srednje ocjene, 33%, dok su najmanje zastupljeni kod nisko ocijenjenog konflikta, sa 9%. Žene su rješavanju problema, i kod visoko i kod srednje ocijenjenog zastupljene u istom postotku, sa 47% u oba slučaja, dok ih se 6% našlo u kategoriji nisko ocijenjenog.

Izbjegavanje. Različito od uobičajenog razmišljanja, izbjegavanju je sklono 64% muškaraca, kod visoko ocijenjenog ovog stila, dok mu u istoj kategoriji pribjegava 47% žena, Kod srednje ocijenjenog su slične vrijednosti, 33% muškaraca i 35% žena se izrazilo za ovu kategoriju. Žene su sklonije izbjegavanju, niske ocjene, sa 18%, dok se za to izjasnilo samo 3% muškaraca.

Komunikacijske konflikte preporučljivo je rješavati suradnjom, odnosno rješavanjem problema, osobne je najbolje izbjegavati (jer su vjerojatno, posljedica duboko ukorijenjenih razlika među pojedincima), a strukturni se konflikti mogu rješavati primjenom većine stilova upravljanja konfliktima. [1]

Svatko pojedinačno ima preferirani stil upravljanja konfliktom, što dakako ovisi o situaciji u kojoj se nalazi, te o ciljevima koji se žele postići iz konfliktne situacije. Dobro je za znati da se iz svakog stila upravljanja konfliktom može preuzeti neko pozitivno ponašanje i namjera, koja se može koristiti za ostvarenje željenog cilja. Postoje pojedinci koji pri rješavanju jednog konflikta koriste više stilova, kombinirajući ih.

Prema istraživanjima provedenima u svijetu, ali i u nas, najčešći je stil upravljanja konfliktima kompromis. [1]

5. Zaključak

Nespojivi ciljevi, diferencijacija, međuovisnost, pomanjkanje resursa, oprečna pravila i komunikacijski problemi su strukturalni izvori konflikata u organizaciji. Iz toga slijedi spoznaja i personalizacija konflikta, koji se može manifestirati kroz različite konfliktne stilove, od pritajene do vrlo otvorene agresije. Funkcionalni konflikt je onaj kojemu organizacije teže i čije se stvaranje i razvijanje potiče.

Različiti tipovi ličnosti, ako ih promatramo kroz odnose između statusa u skupini glede utjecaja i spremnosti na kompromis, daju devet različitih tipologija, a iz toga se dolazi i do različitih stilova pristupu upravljanja konfliktima. Najpoželjniji je stil rješavanja problema, budući su tu obje strane u sukobu na dobitku. Ostali stilovi su nametanje, izbjegavanje, popuštanje i postizanje kompromisa. U radu je prikazano da unatoč činjenici o postojanju preferiranih stilova upravljanjem konfliktima najbolji stil ovisi zapravo ovisi o situaciji, i ne mora značiti da će biti jedan od preferiranih.

Može se zaključiti da svatko pojedinačno za svaki od pet stilova upravljanjem konfliktima daje ocjenu intenziteta neovisno, te da ocjene nisu u nekoj međusobnoj korelaciji. Ima ispitanika koji su svakom stilu dali srednju ocjenu, do onih koji su svaki stil ocijenili visoko intenzivnim. Kod većine ispitanika u anketi su vidljivi različito ocijenjeni stilovi upravljanja konfliktima. Zaključuje se da se za svaku situaciju odabire druga reakcija i stil upravljanja. Može se primjetiti da u rezultatima istraživanja postoje razlike vezane na spolnu pripadnost, ali da također postoje i odstupanja unutar skupine istog spola. Naučiti odabrati odgovarajući stil upravljanja konfliktom je vještina, koju je moguće svladati učenjem i vježbanjem. Nužno ju je svladati kako bi se kategorizirali prigovori, razvile mogućnosti u konfliktima i primjenio odgovarajući stil upravljanja konfliktom, a ovisno o situaciji. To se postiže ovladavanjem vještina slušanja, da bi se razumjeli razlozi, identificirao trenutak nastanka konflikta, odredila njegova jačina te odabrala odgovarajuća strategija za njegovo rješavanje, što dovodi do konstruktivnog rješavanja konflikta zadržavajući dobar odnos sa drugom stranom. Preporuča se proučavanje kulturoloških razlika druge strane, kako bi se temeljem tog poznavanja moglo utjecati na tijek konflikta i pregovora. Spolna razlika je jedan od faktora koji djelomično utječe na konflikte, ali je svakako bitno razlikovati uvriježene stereotipe od stvarnih ponašanja u konfliktnim situacijama.

Kod upravljanja konfliktom treba voditi računa da se „napada“ problem, a ne osoba jer će samo tako konflikt biti funkcionalan i neće prerasti u odnosni. U konfliktnim situacijama treba u razmatranje uzeti obje strane, a ne samo svoju.

Konflikt je sveprisutan, sa svim karakteristikama živih sistema, a na njega se može utjecati kako bi za rezultat imao pozitivne promjene.

Unatoč činjenici da svaki pojedinac ima preferirani stil upravljanja konfliktom, najbolji stil ovisi o situaciji, te je potrebno usmjeriti napore na stjecanje vještina upravljanja konfliktom kako bi se mogao odabrati i primjeniti odgovarajući stil, te je ovo uputa za daljnja istraživanja.

6. Literatura

- [1] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga d.d., 978-953-0-30352-2, Zagreb
- [2] Covey, R. S., (1998). *7 navika uspješnih ljudi – treće izdanje*, Mozaik knjiga d.o.o., 953-173-919-6, Zagreb
- [3] Gutić, D., Rudelj, S., (2011). *Menadžment humanih resursa u marketingu*, Grafika d.o.o., 978-953-244-072-0, Osijek
- [4] Gutić, D., Rudelj, S., (2012). *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika d.o.o., 978-953-244-078-2, Osijek
- [5] McShane, S.L., Von Glinow, M.A., (2010). *Organizational Behavior : emerging knowledge and practice for the real world, 5th edition*, McGraw – Hill, Irwin, 978-0-07-128103-4, New York
- [6] Vujić, V., (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 953-6198-44-4, Rijeka



Photo 037. Landscape / Krajolik