

# Rješavanje konflikata unutar projektnog tima

---

**Minković, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:795102>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported](#)/[Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Marko Minković**

**Rješavanje konflikata unutar projektnog  
tima**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2018.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Marko Minković**

**Matični broj: 43138/14–R**

**Studij: Poslovni sustavi**

**Rješavanje konflikata unutar projektnog tima**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Dr.sc.Vesna Dušak

**Varaždin, rujan 2018.**

Marko Minković

### Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Ovim radom pokušat će se pobliže objasniti konflikti, te način njihova rješavanja unutar projektnog tima. Konflikti su neizbježan dio svakog projektnog tima te se veoma teško može pronaći tim koji nije imao nekakav oblik konflikta, no ti sukobi nisu nužno negativni te mogu imati i pozitivne rezultate na način da se potiču konstruktivni konflikti koji će poboljšati rad tima. Najčešći uzroci konflikata su: nedostatak sredstva, razlike u ciljevima, osobni stavovi pojedinaca, razlike u percepcijama i vrijednostima. Istraživanje pokazuje kako menadžeri veliki dio radnog vremena točnije oko 20% provode u rješavanju sukoba, što je pokazatelj važnosti poznavanja uzroka i načina rješavanja konflikata. Anketom provedenom na socijalnim mrežama u koju su uključeni studenti Fakulteta organizacije i informatike moći ćemo iz prve ruke vidjeti razloge nastanka konflikata unutar timova te njihove glavne probleme. Također vidjet ćemo metode to jest pokušaje studenata u načinima savladavanja konflikata. Osim pojašnjenja samog načina rješavanja konflikta pobliže ćemo objasniti neke od bitnijih pojmova vezane uz konflikte (pojam konflikta, tima, odluke) i njihovo rješavanje iz razloga što ćemo njihovim razumijevanjem imati bolju percepciju samog rješavanja konflikta.

**Ključne riječi:** konflikt, rješavanje konflikta, sukob, anketa, projektni tim, vrsta konflikta, odluke

# Sadržaj

Sadržaj.....	iii
1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metoda prikupljanja.....	2
1.3. Struktura rada.....	2
2. Konflikt odnosno sukob.....	3
2.1. Intragrupni i intergrupni sukobi.....	5
2.2. Struktura konflikta.....	5
2.3. Uzroci konflikta.....	6
2.4. Faze razvoja konflikta.....	8
2.5. Posljedice konflikata.....	10
3. Timski rad i odluke u timu.....	12
3.1. Tim.....	12
3.1.1. Vrste timova.....	13
3.2. Odluke u timu.....	14
3.2.1. Vrste odluka.....	14
3.3. Donošenje odluka u grupi.....	15
3.3.1. Način donošenja odluka u grupi.....	17
3.3.2. Prednosti i nedostaci donošenja odluka u grupi.....	18
3.3.3. Tehnike donošenja odluka u grupi.....	19
4. Rješavanje konflikata.....	21
4.1. Indirektne tehnike rješavanja konflikta.....	21
4.2. Direktne tehnike rješavanja konflikta.....	22
4.2.1. Prednosti i nedostaci pojedinih direktnih tehnika.....	24
4.3. Rješavanje konflikta metodom pregovaranja.....	25
4.4. Rješavanje konflikta metodom medijacije.....	27
4.4.1. Timska medijacija.....	28
5. Analiza anketnog upitnika.....	30
5.1. Rezultati ankete.....	30
6. Zaključak.....	36
Popis literature.....	37
Popis slika.....	38
Popis tablica.....	39

# 1. Uvod

## 1.1. Predmet i cilj rada

Tema ovog završnog rada je rješavanje konflikata unutar projektnog tima. Kako su konflikti prisutni ne samo u timovima ili organizacijama oni su prisutni svuda oko nas te oni vode do neslaganja između pojedinaca. U svakodnevnom životu je normalno da dolazi do određenih neslaganja iz razloga što ljudi ne funkcioniraju na isti način to jest svaki pojedinac se razlikuje od drugog pojedinca bilo to po karakteru, načinu života, razmišljanju, obrazovanju, vjeri itd. Na taj način svaki pojedinac donosi svoje stavove, svoja uvjerenja i znanja u tim te je normalno da svaki pojedinac u timu ima svoje prijedloge i svoja mišljenja s kojim se ostatak tima ne mora nužno slagati. Ciljevi rada su: objasniti pojam konflikta, objasniti vrste konflikata, faze konflikata, objasniti pojam odluke, objasniti pojam tima, objasniti načine rješavanja konflikata, prikazati pozitivne i negativne strane konflikata, interpretacija anketnog istraživanja.

Ukoliko konflikt nastane potrebno ga je na odgovarajući način riješiti kako taj konflikt ne bi prerastao u otvoreni sukob. Načini rješavanja konflikata su sljedeći: rješavanje konflikta izbjegavanjem, rješavanje konflikta nagodbom, rješavanje konflikta nadmetanjem, rješavanje konflikta suradnjom, rješavanje konflikta prilagodbom. Bitnu ulogu u projektnom timu ima projektni menadžer odnosno voditelj tima koji kroz komunikaciju s članovima tima dolazi do saznanja da li je došlo do konflikta te je na njemu da ga pravovremeno uoči i pokuša na što bolji način razriješiti nastalu situaciju. O njemu ovisi da li će se konflikt pretvoriti u pozitivnu ili negativnu situaciju jer je na njemu da pravovremeno uoči konflikt i intervenira kako konflikt ne bi naškodilo projektu.

## **1.2. Izvori podataka i metoda prikupljanja**

Izvori podataka korišteni i prikupljeni u svrhu izrade ovog rada prikupljeni su istraživanjem stručne literature iz područja projektnog menadžmenta, poslovnog odlučivanja i organizacijske psihologije te interneta. Metode istraživanja korištena za pisanje rada su metoda analize i sinteze, metoda kompilacije, metoda intervjuiranja pomoću anketnog upitnika o konfliktima preko socijalne stranice (facebook).

## **1.3. Struktura rada**

Kako bi u konačnici razriješili konflikt u ovom radu proći ćemo kroz određeni broj poglavlja u kojim ćemo pobliže objasniti sljedeće pojmove: konflikt, tim, odluke te na kraju nakon što se upoznamo s ključnim pojmovima objasniti način rješavanja konflikta.

Struktura rada zamišljena je tako da ukoliko želimo razriješiti određeni konflikt moramo biti upoznati s vodećim stvarima u tom konfliktu. Stoga će u prvom poglavlju biti objašnjen sami pojam konflikta jer kako bi razriješili neki konflikt moramo biti upoznati sa samim pojmom konflikta njegovom strukturom kao i vrstama konflikta u kojim će detaljnije biti objašnjeni intragrupni i intergrupni sukobi. Pobliže će biti objašnjena sama struktura konflikta, uzroci konflikta, faze konflikta te na kraju posljedice konflikta koje ne moraju nužno biti negativne.

Drugo poglavlje odnosi se na tim i na odluke koje se donose u timu. U ovom poglavlju pobliže će biti objašnjen pojam tima i odluke te ćemo prikazati kako te odluke utječu na sami tim te ćemo na kraju prikazati neke od glavnih pozitivnih i negativnih strana donošenja odluka u timu jer na kraju krajeva loše odluke unutar tima mogu biti jedan od okidača sukoba.

U trećem poglavlju usredotočit ćemo se na sam način i metode rješavanja konflikta od kojih su najbitnije indirektna i direktna metode koje će detaljnije biti objašnjene kao i glavne prednosti i nedostaci. Također upoznat ćemo se s metodom pregovaranja i metodom medijacije koje će biti detaljnije pojašnjene iz razloga što su ove dvije metode najzastupljenije.

Četvrto poglavlje odnosi se na anketno istraživanje provedeno na socijalnim stranicama točnije na facebook stranici u kojoj se isključivo nalaze studenti koristeći „Google-Forms“ koje se odnosi na način razrješavanja konflikta unutar timova. Ciljevi istraživanja bila su uvidjeti koliko često se sukobi odnosno konflikti pojavljuju unutar timova, način njihova rješavanja te osobni stavovi studenata o konfliktima i radu u timu.



## 2. Konflikt odnosno sukob

Konflikt odnosno sukob je pojam koji se najčešće veže za neugodno, odnosno iskustvo s lošom reputacijom. Velika većina ljudi kada ih se pita mišljenje o konfliktu njihove prve asocijacije su najčešće vezane s neugodnim emocijama i neugodnim asocijacijama. Općenita definicija sukoba jest neslaganje u stavovima, uvjerenjima, vrijednostima ili interesima između pojedinaca, grupa ili organizacija. Sukob je neizbježan dio života s kojim se prije ili kasnije susrećemo te on može donijeti pozitivne promjene kao i negativne ovisno o načinu na koji ga shvaćamo kao i o načinu na koji mu pristupamo.

Definicija konflikta kako ju navodi P. Brajša (prema Deutch 1973.) je sukob nespojivih tendenci i djelovanja u pojedincu, grupi i narodu ili između pojedinaca, grupa i naroda unutar konkurentskih ili korporacijskih situacija. Prema navedenoj definiciji razlikujemo intrapersonalne konflikte (konflikti unutar pojedinca) i interpersonalne konflikte (konflikti između pojedinaca), unutar grupne i međugrupne konflikte te intranacionalne i internacionalne konflikte. [P. Brajša, 1993, 194].

P. Brajša (prema Fischalak 1977.) opisuje konflikte kao razliku između želja, potreba, interesa, osjećaja i djelovanja. Fritz navodi kako možemo razlikovati unutarnje, vanjske, latentne, lažne i miješane konflikte, kao i konflikte uz prihvaćenu ili izbjegavanu konfrontaciju. Unutarnji konflikti nastaju u vezi s dva privlačna sadržaja („mučni izbor“), ili u vezi s dva različita odbojna sadržaja („zamka“) ili u vezi s privlačnošću i odbojnošću istog sadržaja („sve ima dvije strane“). Nasuprot unutarnjeg konflikta kod vanjskog konflikta imamo dvije ili više osoba s različitim neusaglašenim željama i aktivnostima. Dok se latentni, skriveni ili nesvjesni konflikt pojavljuje kada su osobe nesvjesne svog neslaganja. Miješani konflikti kao što i sami naziv govori su konflikti nastali kombinacijom unutarnjih i vanjskih konflikata dok konflikte uz prihvaćenu ili izbjegavanu konfrontaciju nazivamo međusobni konflikti jer u njima pojedinac ima moć odluke o tome da li želi ili ne želi direktnu konfrontaciju. [P. Brajša, 1993, 194].

Osim svih navedenih definicija konflikta P. Brajša prema (Lay 1981.) navodi kako postoje intrasistemske i intersistemske konflikte, situacijske i socijalne konflikte, konstruktivne i destruktivne konflikte, suprotničke i neprijateljske konflikte, svjesne i nesvjesne konflikte te ne eskalirajući i eskalirajući konflikte. Sve ove konflikte možemo pobliže prikazati narednom tablicom. [P. Brajša, 1993, 194].

Tablica 1. Prikaz vrsta konflikata

Konflikti	Konflikti
Intrapersonalni	Interpersonalni
Intragrupni	Intergrupni
Intranacionalni	Internacionalni
Unutarnji	Vanjski
Latentni	Manifesni
Skriveni	Prepoznatljivi
Lažni	Stvarni
Subjektivni	Objektivni
Uz konfrontaciju	Bez konfrontacije
Miješani	Čisti
Intrasistemska	Intersistemska
Situacioni	Socijalni
Konstruktivni	Destruktivni
Suprotnički	Neprijateljski
Svjesni	Nesvjesni
Ne eskalirajući	Eskalirajući
Fiksirani	Fleksibilni
Iracionalni	Racionalni
Disfunkcionalni	Funkcionalni

(Izvor: P.Brajša, 1993)

Osim navedenih definicija postoji također i tradicionalni i suvremeni stav prema konfliktima. Kako navodi P. Brajša (prema Luthans 1989.) u tradicionalnom pristupu konflikt se izbjegava to jest on se pripisuje svadljivcima i neizbježan je krivac. Suvremeni stav prema konfliktu govori kako je on neizbježan, sastavni je dio svake promjene, određen je strukturnim faktorima, a dok je u najmanjem stupnju čak optimalan način međusobnog ponašanja. Iz svih navedenih definicija možemo uočiti da je svim definicijama konflikata zajedničko tri elementa: potrebne su dvije strane, strane mogu biti pojedinci ili grupe, postojanje suprotstavljajućeg interesa.[P.Brajša, 1993, 196].

## 2.1. Intragrupni i intergrupni sukobi

Sukobe koji se pojavljuju unutar grupa dijelimo na intragrupne i intergrupne sukobi.

**Intragrupni sukobi** su sukobi koji nastaju unutar same grupe to jest pojavljuju se između članova određene skupine, organizacijskih jedinica, projekta i sl. Kao i svugdje tako i unutar grupe postoje određene pravila i norme rada i ponašanja kako bi grupa mogla funkcionirati normalno i kojih bi se trebao pridržavati svaki član unutar grupe. Ukoliko se jedan od članova unutar grupe ne ponaša sukladno određenim pravilima i normama postoji velika vjerojatnost nastanka sukoba unutar grupe. S rastom moći i položaja pojedinca unutar grupe taj sukob će se teže riješiti ukoliko ovisno o tome koliko pojedinac ima moći odnosno na kojem je on položaju. [P. Sikavica, 2011, 776-777].

P. Sikavica (prema Hammeru i Organu 1978.) navodi kako postoje tri osnovne vrste intragrupnih sukoba:

1. Sukob uloga – nastaje kada jedna osoba u grupi mora obavljati poslove koje je trebala napraviti druga osoba.
2. Sukob rezultata – nastaje prilikom donošenja odluke kada se određeni članovi grupe suprotstavljaju toj odluci.
3. Sukob interakcije – nastaje kada pojedinci prepisuju uspjeh grupe sebi, a za neuspjeh okrivljuju druge članove grupe.

**Intergrupni sukobi** su sukobi koji nastaju između više skupina naspram pojedinca kako je u slučaju intragrupnih sukoba. Intergrupni sukobi najčešće nastaju raznim propustima u organizacijama, neformalnom organizacijom ali i nemogućnošću zadovoljavanja određenih potreba drugih grupa u organizaciji. Ukoliko nastaju i ne riješe se na vrijeme oni se s vremenom sve više pogoršavaju jer jedna grupa drugu vidi kao prijetnju. [P. Sikavica, 2011, 777].

## 2.2. Struktura konflikta

Iz razloga postojanja više vrsta sukoba prije samog rješavanja sukoba moramo biti upoznati to jest razumjeti s kojom vrstom sukoba imamo posla. Da bi pokušali riješiti konflikt prije svega potrebno je razumjeti strukturu sukoba, a kako navodi Daniel Dana postoji šest dijelova strukture sukoba. [D. Dana, 2000, 6].

1. Međuovisnost - govori nam koliko je jedna sukobljena stran potrebna drugoj da bi se ponašale kao suradnici te da bi dijelili resurse ili ostale potrebe. Ukoliko je međuovisnost visoka tada su troškovi nerješavanja sukoba također visoki. Ukoliko je međuovisnost niska tada ona može postati prihvatljiva strategijom. „Pažljivo promatranje“. Ukoliko

međuviznost uopćene postoji tada ne postoji ni sukob. Te se na kraju zaključuje kako sukob nastaje isključivo između pojedinaca koji su potrebni jedan drugome i kako ne mogu prekinuti svoj međusobni odnos bez nekih negativnih posljedica.[D.Dana, 2000, 6].

2. Broj interesnih grupa – predstavlja broj sudionika u nekom sukobu. Drugim riječima predstavlja količinu pojedinaca u sukobu te govori ako u nekom sukobu postoje samo dvije strane taj sukob veoma često se rješava brzo i bezbolno. Ukoliko se broj sudionika povećava tada je sve više ljudi kojima je potrebno ugoditi te iz toga proizlazi da je sukob tada teže riješiti-.[D.Dana, 2000, 6].
3. Reprerentacija drugih sudionika – predstavlja li sukobljeni pojedinci interese nekih drugih ljudi koji nisu osobno i izravno uključeni u proces rješavanja sukoba. Stvaranje dogovora koji je prihvatljiv svim sudionicima u sukobu je teže kada postoje pojedinci koji nisu osobno uključeni u sukob nego predstavlja nekog drugog. .[D.Dana, 2000, 6].
4. Autoritet pregovarača – ako je autoritet pregovarača visok, onda je sukob lakše riješiti. Ako je nizak, onda je proces rješavanja sukoba teži i trajat će znatno duže. Ukoliko u sukobu postoji više od jednog pojedinca, primjerice od jednog odjela unutar organizacije, može li tada osoba ili tim koji zastupaju mišljenja jednog odjela popuštati drugom odjelu bez da traže odobrenje pojedinca koji ima veći autoritet od osobe koja zastupa određeni odjel. .[D.Dana, 2000, 7].
5. Hitnost – govori nam o tome da li je neko rješenje problema potrebno pronaći u iznimno bliskoj budućnosti ili ipak imamo dovoljno vremena kako bi pronašli što bolje rješenje problema. Što prije moramo pronaći rješenje nekog problema i imamo pritisak vremena to je veća vjerojatnost da rješenje neće biti adekvatno. .[D.Dana, 2000, 7].
6. Komunikacijski kanali – predstavlja način komunikacije između pojedinaca to jest da li pojedinci mogu razgovarati licem u lice ili to moraju raditi telefonski ili čak koristeći računalnu tehnologiju. Komunikacija licem u licem gotovo uvijek rezultira boljim rješenjima od ostalih načina komunikacije. .[D.Dana, 2000, 7].

### **2.3. Uzroci konflikta**

Kao što je prije navedeno najčešće situacije u kojima nastaju konfliktu su individualne razlike u stavovima, spolu, uvjerenjima, iskustvima, obrazovanju, iskustvu. Kako navodi Esser uzroci konflikta mogu biti različiti, ali i iskrivljena uvjerenja. On govori kako konflikti mogu nastati zbog konfliktnih stavova i njihove emocionalne pratnje. Te kako su konflikti često posljedica konfliktuoznosti i sklonosti agresivnosti u stečenim programima ponašanja svakog individualnog pojedinca zasebno.[P.Brajsa, 1993, 200].

P. Brajša (prema Esseru 1975.) opisuje najčešće uzroke konflikta:

1. Različita i iskrivljena uvjerenja,
2. Frustriranost i različito vrednovanje,
3. Konfliktne stavovi i emocionalna patnja,
4. Konfliktuoznost i sklonost agresivnosti.

Osim navedenih uzroka konflikata također pojavljuju se i osobni uzroci konfliktuoznosti koje Rupert Lay opisuje na sljedeći način:

1. Kriva procjena stvarnosti,
2. Nepoznavanje sebe,
3. Nekontrolirane emocije,
4. Tjeskoba,
5. Predrasude,
6. Netolerantnost,
7. Pomanjkanje humora.

P. Brajša (prema Lay 1981.) također spominje semantičke nesporazume to jest neusklađenost ili različitost tumačenja značenja pojedinih činilaca. Također je veoma često da sukob nastane iz razloga krivog tumačenja odnosno zamjene komunikacijskih razina. Iz toga proizlaze komunikacijski uzroci konflikta koje također opisuje Rupert Lay. [P.Brajša, 1993, 201].

Komunikacijski uzroci konflikta prema R.Lay-u:

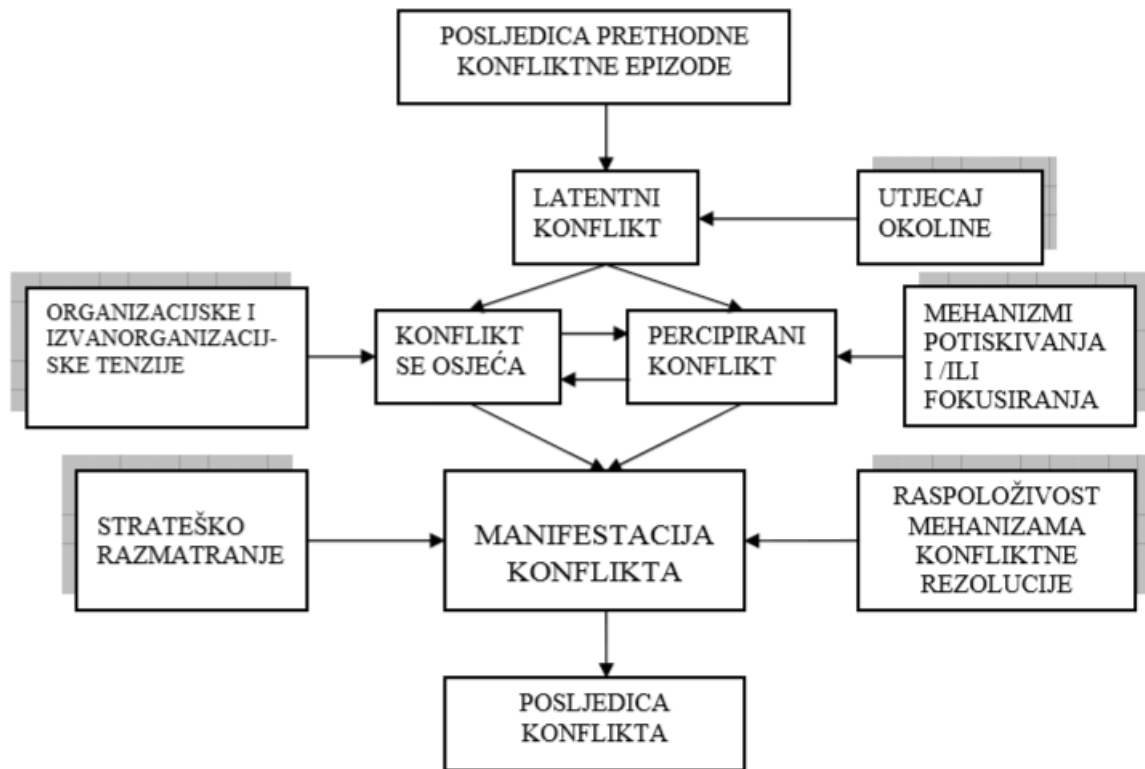
1. Semantički nesporazum,
2. Zamjena komunikacijskih razina,
3. Neprikladna emocionalna pratnja,
4. Neobaziranje na neverbalnu pratnju,
5. Verbalno – neverbalna neusklađenost,
6. Amorfnost stila komunikacije,
7. Fragmentirani stil komunikacije,
8. Reaktivni stil komuniciranja,
9. Simetrična eskalacija,
10. Kruta komplementarnost.

## 2.4. Faze razvoja konflikta

Svaki konflikt možemo shvatiti kao određeni broj faza. Iz razloga postojanja mnoštva različitih pristupa i gledišta na konflikte javljaju se i razne podjele faza konflikata. Tako u literaturi postoji više podjela faza konflikata koje kada se uspoređuju jedna s drugom imaju određene sličnosti. Jedan od najčešćih i priznatijih modela naziva se Pondyjeva podjela konfliktnog procesa na razvojne faze.[M.G.Božac, I.Angelski, 2008, 3]

Louis R.Pondy smatrao je da se konflikt može lakše i bolje razumjeti ako se razmatra kao dinamičan proces koji se razvija u sekvencama te je tako identificirao pet sljedećih faza:

1. Faza latentnog konflikta – u ovoj fazi konflikt još uvijek nije jasno vidljiv to jest on je prikriven, ali postoje okolnosti koje mogu voditi prema nastajanju konflikta. U ovoj fazi se smatra da sami konflikt nastaje kao posljedica natjecanja oko nedovoljno sredstava, različitih ciljeva ili težnje za autonomijom.
2. Faza percepcije konflikta – u ovoj fazi jedna ili obje sukobljene strane postaju svjesne latentnog sukoba. Strane iznose svoja mišljenja te postaje jasno kako ta mišljenja i ciljevi nisu jednaki te osobe postaju svjesne potencijalnog sukoba, te možemo vidjeti kako je konflikt prešao u novu razvojnu fazu.
3. Faza u kojoj se konflikt osjeća – različita mišljenja i različiti pogledi na nastale situacije iz prethodne faze procesa vode nastanku tenzija, anksioznosti i drugim neugodnim osjećajima.
4. Faza manifestiranja konflikta – u ovoj fazi posve jasno se vidi neprijateljsko ponašanje između sudionika konflikta te se javlja određena vrsta apatije i agresije.
5. Posljedična faza – ovo je konačna faza u kojoj se očituju rezultati konflikta. U ovoj fazi konflikt može biti riješen ili s druge strane nije postignuto zadovoljavajuće rješenje koje bi pogodovalo svima te se konflikt ponovno vraća u fazu latentnog konflikta te cijeli proces počinje ispočetka.



Slika 1. Dinamika konfliktne epizode (Izvor: Pondy.L.R, 1967)

Kako je spomenuto na početku da postoje više različitih pogleda i podjela faza konflikata tako osim Pondyjeve podjele navesti ćemo još jednu podjelu kako bi uvidjeli sličnosti između podjela.[N.Poljak, L.Š.Relić, 2006, 33].

N.Poljak i L.Š.Relić (prema Block-u i Weisbord-u 1985.) opisuju kako sukobi prolaze kroz nekoliko faza razvoja:

1. Anticipacija – faza u kojoj sukob još uvijek nije prisutan, ali se događaju određene promjene koje mogu rezultirati sukobom (mijenjanje politike, donošenje nepopularnih odluka).
2. Neizražene razlike – javljaju se određene razlike koje uzrokuju određeni stupanj napetosti. Pojedinci u sukobu postaju svjesni potencijalnog sukoba koji samo što se nije dogodio.
3. Diskusija – osobe započinju izjavama o razlikama bez nastojanja da se te razlike razriješe. Ovo je faza u kojoj sudionici postaju razdražljivi i neprijateljski raspoloživi jedan prema drugom.
4. Otvoreni sukob – pojedinci su donijele odluku za koju oni misle da je ispravna te prevladava mišljenje „Mi smo u pravu, oni su u krivu“. U ovoj fazi sukob se manifestira i dolazi do pojave apatije i povlačenja do otvorene agresije.

5. Otvoreni neproduktivni sukob – faza u kojoj se vidi rezultat sukoba, rezultat je da se čini „Mi pobjeđujemo, vi gubite“. U ovoj fazi iznose se argumenti te se nastoji dehumanizirati druga strana te jedna strana pokušava zadati udarac drugoj strani.

Možemo uočiti da iako su drugačijih naziva obje podjele faza konflikata su veoma slične jedna drugoj te predstavljaju gotovo istu stvar.

## 2.5. Posljedice konflikata

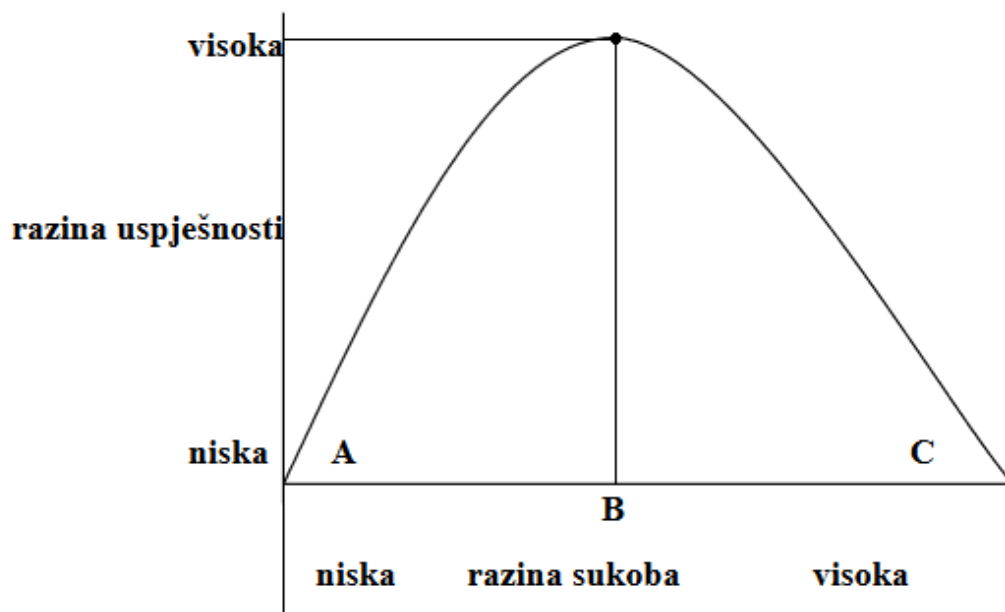
Kada čujemo riječ konflikt odmah nam se javljaju negativne asocijacije. No konflikt ne mora nužno predstavljati nešto negativno već nam on omogućava da sagledamo određenu situaciju odnosno događaj na posve drugačiji način koji ne bi mogli sagledati bez određenog konflikta odnosno poticaja. Drugim riječima konflikt nas tjera na razmišljanje te na preispitivanje vlastitog razmišljanja što vodi prema poboljšanju. U današnjem suvremenom pogledu na konflikt se gleda kao na nešto što je neizbježno kako za organizaciju tako i za određeni tim te shodno tome proizlaze određene pozitivne i negativne posljedice konflikta.

Tablica 2. Pozitivne i negativne posljedice konflikta

Pozitivne	Negativne
Uočavanje problema	Nezadovoljstvo
Pronalaženje rješenja	Mogućnost pojave agresije
Sprječavanje stagnacije	Narušavanje međuljudskih odnosa
Poticaj znatiželje	Rast troškova
Samospoznaja	Smanjenje djelotvornosti
Izazivanje promjene	Loša komunikacija
Poboljšanje kvalitete	Pad radne uspješnosti

Kao što možemo vidjeti konflikt je poželjan u svakom timu jer on potiče stvaranje novih ideja odnosno poboljšavanje već postojećih. Ukoliko ima premalo konflikta unutar tima neće se iskoristiti prednost različitih mišljenja i ideja. U slučaju ako imamo premalo konflikta unutar tima tada možemo zaključiti kako su bitnija slična razmišljanja te također da se članovi odupiru promjenama. Ako imamo previše konflikta tada to dovodi do nezadovoljstva članova kao i smanjenja uspješnosti i učinkovitosti. Možemo zaključiti kako je za optimalne rezultate tima te njihovu učinkovitost potrebno imati konflikte u umjerenom količini što je prikazano slikom 2.





Slika 2. Odnos između razine sukoba i uspješnosti (izvor: Sikavica, P, 2011)

Vidimo kako učinkovitost tima raste s razinom konflikta, a da visoka koncentracija konflikta dovodi do opadanja učinkovitosti te da je optimalna razina konflikta i učinkovitosti u točki B te taj sukob nazivamo funkcionalni sukob. U točki B menadžeri odnosno voditelji timova potiču različita gledišta i razmišljanja te teže pronalasku novih načina kako unaprijediti funkcioniranje i učinkovitost organizacije odnosno projekta. Osim funkcionalnog sukoba koji se nalazi u točki B postoji i disfunkcionalni sukobi koji se nalazi u točki A i C, a njegova glavna obilježja su: razdor, kaotičnost, nesuradnja i karakterizira ga niska razina uspješnosti. Stoga je nužno pravilno regulirati sukob kako bi učinkovitost bila na što većoj razini.[Sikavica.P, 2011, 783].

### 3. Timski rad i odluke u timu

Kako bi što bolje shvatili sam način rješavanja konflikata potrebno je razumjeti što je to tim te koje vrste timova postoje kao i odluke koje se donose u timovima.

#### 3.1. Tim

Tim možemo objasniti kao određenu manju grupu ljudi s određenim znanjima i vještinama koji zajedno rade sa svrhom ostvarivanje cilja te koji se smatraju zajednički odgovornima. Važno je napomenuti kako tim ne nastaje slučajno njega je potrebno oformiti te izgraditi i održavati kako različite ambicije i znanja ljudi unutar tima ne bi narušili krajnji cilj. Još jedna važna činjenica je ta da svaka skupina ljudi koji rade zajedno ne moraju nužno biti tim. U organizacijama zaposleni ljudi koji rade zajedno čine radnu grupu, skupina ljudi od 3 – 20 osoba okupljeni radi rješavanja određenog poslovnog zadatka. Kako navode D.Miljković i M.Rijavec glavne razlike između radne grupe i tima su prikazane sljedećom tablicom.

Tablica 3. Razlika između radne grupe i tima

Razmjena informacija	CILJ	Zajednički učinak
Neutralna (ponekad negativna)	SINERGIJA	Pozitivna
Pojedinačna	ODGOVORNOST	Pojedinačna i zajednička
Slučajne i različite	ZNANJA I VJEŠTINE	Komplementarni

(Izvor: D.Miljković, M.Rijavec, 2007)

Također navode i razlike između tradicionalnog i timskog pristupa radu.

Tablica 4. Razlika između tradicionalnog i timskog pristupa radu

Tradicionalni pristup	Timski pristup
-smjernice menadžera	-osobna inicijativa
-orijentiranost na tehnologiju i zadatak	-orijentiranost na ljude
-pravila i disciplina	-povjerenje i suradnja
-tajnost	-protok informacija
-odlučivanje odozgor	-odluke donose ljudi koji rade
-statična struktura	-promjenjiva struktura
-individualno postignuće	-postignuće grupe

(Izvor: D.Miljković, M.Rijavec, 2007)

Za svaki uspješan tim potreban je dobar voditelj to jest osoba koju svi poštuju i koja ima dovoljno utjecaja da je drugi žele saslušati, te da ima sposobnost pridobiti i one članove tima

koji su neodlučni. Njegova je svrha da iskoristi znanja i vještine svakog člana tima na što bolji i efikasniji način te također mora biti sposoban koordinirati rad tima i dati mogućnosti svakom članu tima da iznese svoje mišljenje i ideje.

### 3.1.1.Vrste timova

Podjela timova prikazan je na sljedeći način:

1. Savjetodavni tim – ovo je vrsta tima koji su sastavljeni sa svrhom rješavanja točno određene vrste problema te imaju vremenski rok za ostvarivanje navedenog. Najčešći savjetodavni timovi u stvarnoj praksi su: razne komisije, odbori i slična tijela.  
Karakteristike članova unutar ove vrste timova je ta da se svaki član mora veoma brzo prilagoditi zajedničkom radu te biti spreman dati smjernice za rad s drugima.
2. Radni tim – je tim ljudi koji su konstantno na neodređeno vrijeme okupljeni kako bi obavili posao te kod ove vrste tima za razliku od prijašnje, karakteristika članova je da oni moraju imati dugoročno utemeljene međusobne odnose i vanjsku podršku koja će im osigurati stalnu djelotvornost.
3. Rukovodni tim – ovaj tim sastoji se od osoba koje imaju formalnu odgovornost za vođenje drugih. Ključni cilj ove vrste tima je da utvrde opći cilj i svrhu postojanja organizacije te da pomognu drugima da se sve to ostvari.
4. Krosfunkcionalni tim -nastaje spajanjem savjetodavnih i radnih timova. Nakon spajanja oni se sastoje od hijerarhijski jednako pozicioniranih članova koji dolaze iz različitih odjela poduzeća ali s istim ciljem ostvarivanja određenog zadatka.

Kako navode D.Miljković, M.Rijavec bez obzira na vrstu timova prilikom okupljanja svakog tima treba se pridržavati određenih pravila: veličini tima, potrebnim znanjima i vještinama te timskim ulogama.

Pravilo 1. veličina tima – broj članova u timu trebao bi se kretati između 5 do 12 članova. Iz prakse možemo zaključiti kako su manji timovi obično najuspješniji. Ukoliko tim ima više od 12 osoba veoma često članovi ne mogu lagano komunicirati te se unutar tima formiraju pojedine manje grupe sa svojim mišljenjima te je put do konačnog cilja to jest dogovora veoma težak i naporan.

Pravilo 2. znanje i vještine - Kako navode D.Miljković, M.Rijavec tri tipa vještina su nužne za uspješno funkcioniranje tima, a to su:

- Tehnička znanja
- Vještine rješavanja problema i donošenja odluka
- Vještine u međuljudskim odnosima (aktivno slušanja, davanje povratnih informacija, razrješavanje konflikata i druge interpersonalne vještine)

Uz navedeno potrebno je voditi računa o tome da su sve vještine adekvatno zastupljene jer pretjerana zastupljenost jedne vještine vodi k smanjenju efikasnosti.

Pravilo 3. timske uloge – jedna od glavnih značajki timova je što su sačinjeni od osoba različitih znanja i sposobnosti. Što članovi tima imaju više znanja i sposobnosti to su u stanju bolje riješiti odgovarajuće zadatke. No prilikom sastavljanja timova bitno je paziti kako prilikom odabira članova da se ne odabiru osobe istih razina znanje i vještina već kombinacijom karakteristika. Za uspješan tim nije dovoljno imati samo sposobne članove već članove koji mogu ispunjavati različite uloge. Kako navode D.Miljković, M.Rijavec postoje sljedeće uloge u timu:

- Koordinator
- Pokretač
- Izvršitelj
- Kreativac
- Istraživač mogućnosti
- Timski radnik
- Finalizator

## **3.2. Odluke u timu**

Kao i u svakodnevnom životu tako i unutar tima važno je donositi odluke koje će utjecati na daljnji razvoj određenog događaja. Bilo da su odluke donesene instinktivno ili emocionalno one su srž pravilnog funkcioniranja tima, te je bit pravilno shvatiti i donositi odluke koje će koristiti timu. Krive odluke mogu biti jedan od uzroka nastanka konflikta unutar tima. Pri donošenju odluka bitnu ulogu igra menadžer odnosno voditelj tima jer ponekad on sam donosi odluku, a ponekad su uključeni svi članovi u donošenje odluke no za donesenu odluku odgovornost je na njima.

### **3.2.1.Vrste odluka**

Odluke dijelimo na programirane odluke koje se koriste ako se neka određena situacija vrlo često ponavlja te za njeno rješavanje postoji unaprijed definiran rutinski postupak. Dok neprogramirane odluke koristimo kada se javlja situacija koje je ne svakidašnja odnosno nova i nestrukturirana i za njeno rješavanje ne postoji unaprijed definirana procedura. Neprogramirane odluke javljaju se iz razloga što se takav problem nikada prije nije pojavio. U

sljedećoj tablici možemo pobliže pogledati usporedbu programiranih i neprogramiranih odluka kao i neke njihove primjere.

Tablica 5. Usporedba programirane i neprogramirane odluke

	Programirane	Neprogramirane
Problem	Česti, repetitivni, rutinski; jasna veza između uzroka i posljedica	Novi, nestrukturirani; nejasna veza između uzroka i posljedica
Postupak	Oslanjanje na politiku, pravila i jasne procedure	Potreba za kreativnošću, intuicijom, tolerancijom na nejasnoću, kreativno rješavanje problema
Primjeri		
Poduzeće	Periodično naručivanje inventara	Uvođenje novih proizvoda; proboj na nova tržišta
Sveučilište	Prosječna ocjena na ispitima potreban za održavanje dobrog akademskog statusa	Konstrukcija novih uređaja u učionicama
Bolnica	Postupak primanja pacijenta	Nabava eksperimentalne opreme
Vlada	Sustav napredovanja državnih službenika	Reorganizacija vladinih agencija

(Izvor: D.Miljković, M.Rijavec, 2007)

Možemo uočiti kako svakodnevno menadžeri donose veliki broj programiranih odluka no u tome se skriva najveći problem jer menadžeri veoma često troše previše vremena i energija na njihovo donošenje. Idealno bi bilo kada bi se glavni menadžeri isključivo bavili neprogramiranim odlukama dok bi programirane odluke bile u domeni neposrednih rukovoditelja te bi se na taj način izbjeglo nepotrebno trošenje vremena i energije na odluke koje bi trebale biti brzo donesene.

### 3.3. Donošenje odluka u grupi

Kako je ranije navedeno bitnu ulogu u timu ima menadžer odnosno voditelj projektnog tima jer na njega pada odgovornost donesene odluke. Najčešći problem koji se javlja prilikom donošenja odluka u grupi je pokušaj vođe da odluku donese sam. Menadžer odnosno voditelj grupe mora sam odlučiti kada je odluku bolje donijeti sam, a kada je odluku bolje donijeti uz konzultaciju s timom. Prema modelu koji su razvili V.Vroom i A.Jago možemo pobliže proučiti kada je bolje donijeti odluku sam, a kada pomoću tima.

Tablica 6. Model donošenja odluka

A1	Autoritativna odluka (prva varijanta). Menadžer sam rješava problem i odlučuje sam koristeći informacije koje su mu dostupne.
A2	Autoritativna odluka (druga varijanta). Menadžer odlučuje na način da dobiva informacije od grupe, a potom odlučuje. Pritom je na njemu da li će im reći o kakvom problemu se radi. Članovi grupe isključivo daju potrebne informacije i ideje, ali ne vrednuju rješenja.
C1	Konzultativna odluka (prva varijanta). Menadžer razgovara sa svakim članom grupe pojedinačno, sluša ih te se upoznaje s njihovim mišljenjima i idejama. Odluku na kraju donosi sam te ona može ali i ne mora sadržavati sugestije pojedinih članova.
C2	Konzultativna odluka (druga varijanta). Menadžer razgovara o problemu s cjelokupnom grupom te se upoznaje s njihovim idejama i mišljenjima. Odluku na kraju donosi sam te ona može ali i ne mora sadržavati sugestije pojedinih članova.
G	Grupna odluka. Menadžer razgovara o problemu s cjelokupnom grupom te se odluka donosi grupno konsenzusom.

(Izvor: D.Miljković, M.Rijavec, 2007)

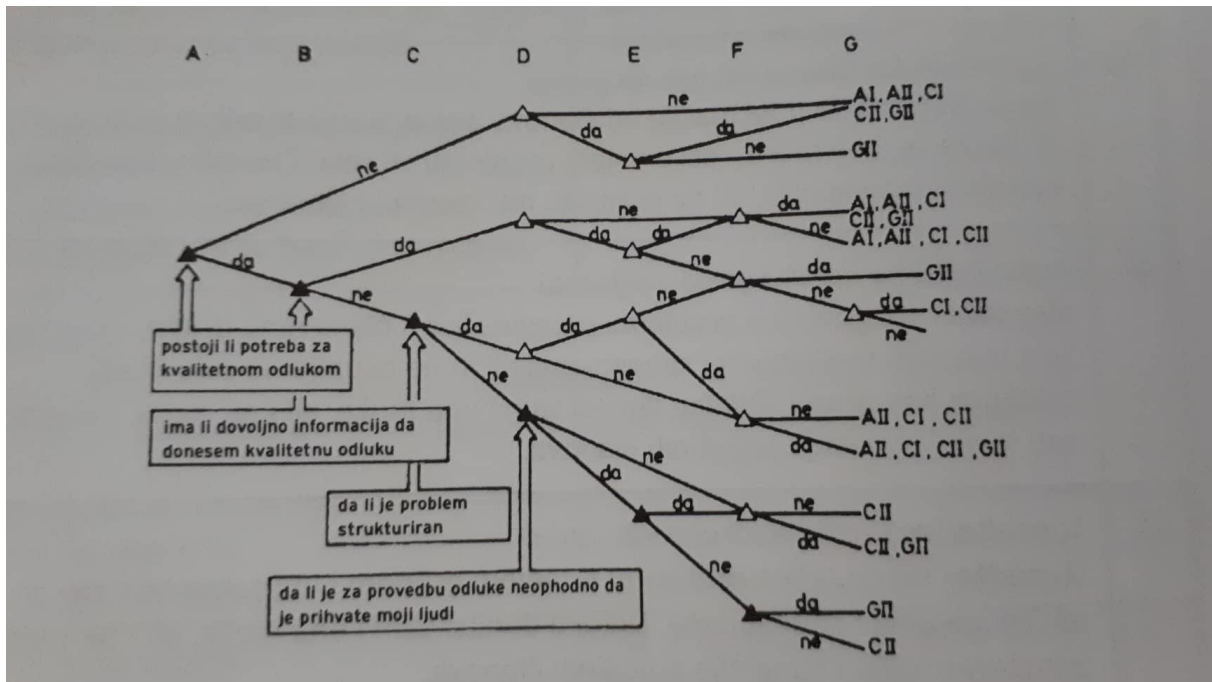
Kako bi se menadžer odnosno voditelj projektnog time mogao odlučiti koju od navedenih strategija najbolje iskoristiti mora dati odgovor na sljedeća pitanja:

Tablica 7. Pitanja za odabir strategije donošenja odluka

Pitanje A	Postoji li potreba za kvalitetnom odlukom?
Pitanje B	Imam li dovoljno informacija da donesem kvalitetnu odluku?
Pitanje C	Je li problem jasno konstruiran?
Pitanje D	Je li za provedbu odluke nužno da je prihvate moji ljudi?
Pitanje E	Ako ja sam moram donijeti odluku, je li vjerojatno da će ju moji ljudi prihvatiti?
Pitanje F	Prihvaćaju li moji ljudi organizacijske ciljeve koji će se postići rješavanjem problema?
Pitanje G	Je li vjerojatno da će među članovima grupe doći do konflikta oko načina rješavanja problema?

(Izvor: D.Miljković, M.Rijavec, 2007)

Nakon izbora strategije koja najbolje pogoduje, menadžer pomoću dijagrama toka koji su izradili V.Vroom i A.Jago prikazan na slici 3 izabiru strategiju donošenja odluke.



Slika 3. Dijagram toka izbora strategije odlučivanja. (D.Miljković, M.Rijavec, 2007)

Možemo zaključiti kako odluke treba donositi sam u sljedećim slučajevima: kad nema vremena za proučavanje te ih treba donijeti brzo, kad je problem jasan i dobro strukturiran, kad kvaliteta za odlukom nije visoka, kad za provođenje odluke nije potreban podrška tima. Odluke je bolje donositi konzultativno u sljedećim slučajevima: ukoliko je povjerenje u članove grupe visoko, ako provedba odluke ovisi o članovima grupe, ako ne znamo koje rješenje je najbolje. [D.Miljković, M.Rijavec, 2007, 142].

### 3.3.1. Način donošenja odluka u grupi

Kako navode D.Miljković i M.Rijavec postoji šest sljedećih načina kako se donose odluke u grupi:

- Slučajno – kao što i sam naziv sugerira članovi grupe donose to jest predlažu više ideja bez raspravljanja. Neka od ideja biva prihvaćena samo zato jer na prijašnje ideje nije nitko reagirao.
- Autoritetom – odluku donosi osoba s autoritetom bilo da je to voditelj tima, menadžer ili neka druga osoba s autoritetom. Izbor odluke najčešće se odvija bez grupne diskusije te glavna prednost ovog načina donošenja odluke je u brzini, a kvaliteta odluke ovisi o tome koliko osoba s autoritetom ima potrebnih informacija kao i prihvaćanje te odluke od ostatka tima.
- Pravilom manjine – način donošenja odluke na način da dvoje ili troje ljudi usmjerava raspravu na način na koji to njima odgovara te nagovaraju ostatak na odluku koju oni

žele. Najčešći način na koji to ljudi rade je taj da predlože ideju te na brzinu pitaju da li se svi slažu i odmah proslijede dalje prije nego što su ostali imali vremena razmisliti o odluci.

- Pravilom većine – odluka se donosi tako da osobe glasaju te se izabire odluka s najvećim brojem glasova odnosno većinom. Ovaj način donošenja odluke je ujedno i najčešći oblik donošenja odluka u timu no nosi sa sobom određeni nedostatak. Nedostatak je što članovi koji ostanu u manjini i čija mišljenja nisu saslušana kasnije mogu sabotirati provedbu odluke jer će teško prihvatiti odluku koju je donijela većina.
- Konsenzusom – sličan način donošenja odluke kao i prethodni samo što u ovom slučaju mišljenja manjine će također biti saslušana te se tako izbjegava nedostatak prethodnog načina donošenja odluke.
- Jednoglasno – ovaj način donošenja odluke u timu je ujedno i idealan način donošenja odluke te je rijetko prisutan u praksi. Predstavlja način donošenja odluke u kojoj svi članovi grupe u potpunosti se slažu oko toga što treba poduzeti i koju odluku treba donijeti.

### **3.3.2. Prednosti i nedostaci donošenja odluka u grupi**

Prema D. Miljković i M. Rijavec neke od glavnih prednosti donošenja odluka u grupi su sljedeće:

- Podrška članova grupe – u slučaju donošenja određene teške odluke lakše ju je donijeti ukoliko imamo podršku cijelog time nasuprot donošenju te iste odluke samostalno. Ukoliko sudjelujemo u donošenju neke odluke više nam je stalo da se ta odluka i provede.
- Kvalitetnije odluke – iz razloga što u timu postoji više ljudi sa različitim znanjima i uvjerenjima može biti značajno za donošenje bolje grupne odluke. Iz razloga što je u grupi više ljudi s drugačijim stavovima i mišljenjima kod donošenja odluka razmatra se više alternativa.
- Legitimitet – odluke koje donese grupa imaju veći legitimitet iz razloga što suradnici, nadređeni misle kako su odluke donesene demokratskim putem to jest misle kako su te odluke manje podložne pojedinačnim interesima i predrasudama jer su nastale kombinacijom različitih stavova i mišljenja.
- Individualni razvoj – po prirodi neki ljudi su pasivniji više od drugih no u timu to nije dobro jer tada pojedinci ne žele iznositi svoja mišljenja. Radom u timu pojedinac razvija samoga sebe jer mora iznijeti svoje mišljenje kako ne bi naškodio grupi.



Osim prednosti također navode neke od glavnih nedostataka donošenja odluka u grupi:

- Sporost – u slučaju kada odluka treba biti donesena brzo efikasnost rada u grupi opada jer odluke donesene u grupi često prolaze kroz određena preispitivanja odluka, objektivno se procjenjuje odluka, više članova daje drugačije sugestije koje se zatim ponovno preispituju te taj proces može veoma dugo trajati.
- Pritisak na konformizmu – pritisak u grupi koji traži da se iznose različita mišljenja i da se prihvati jedno. Glavi problem je taj da se na taj način može donijeti pogrešna odluka to jest pojavljuje se pojava koja se naziva zaslijepljena grupa. Pojavljuje se kada su članovi grupe previše solidarni te ne preispituju kritički svoje odluke i pretpostavke. Također ideje dominantnih članova u grupi prihvaćaju se bez preispitivanja. Najčešći način rješavanja zaslijepljena grupe je dodjeljivanje uloge tzv. đavoljeg odvjetnika koji će preispitivati svaku ideju.
- Sklonost rizičnim odlukama – iz razloga što u grupi ima više ljudi tako se javlja i sklonost da se donose rizičnije odluke u grupi nasuprot donošenja odluke kao pojedinac.
- Grupna odgovornost – slučaj u kojem se javlja problem da se ne zna tko je odgovoran za donesenu odluku. Grupne odluke također daju članovima šansu da opravdaju svoje loše ponašanje.

### 3.3.3. Tehnike donošenja odluka u grupi

Jedne od dvije najpoznatije tehnike kojima se može poboljšati donošenje odluka u timu su: **Nominalna grupna tehnika** – ponekad kada se u grupi pojave velike razlike te se ne može donijeti odluka jer svaki član tima zastupa sasvim suprotne argumente i ne može se složiti s drugim argumentima. U tim slučajevima kao i također u slučaju kada je previše članova tima koristi se nominalna grupna tehnika. Način na koji ova tehnika djeluje je taj da ograničava diskusiju ili međusobnu komunikaciju za vrijeme procesa donošenja odluke. Svaki član u timu radi za sebi a koraci ove tehnike su sljedeći:

- Svi članovi unutar grupe budu podijeljeni na manje grupe od 6-7 članova te im se objasni problem
- Nakon što se svakom članu objasni problem svaki član pojedinačno zapiše što više različitih ideja o problemu.
- Svaki član prezentira svoju ideju ostatku grupe. Voditelj sve ideje zapisuje na ploču te svaki od ostalih članova grupe ima pravo postaviti pitanje ukoliko mu neka od ideja nije jasna no nema nikakve diskusije dok se ne izlože sve ideje.

- Na kraju svaki član zasebno bira 5-7 ideja za koje on misli da su najbolje te ih rangira po vrijednosti. Ideje koja ima najveći zajednički rang prihvaća se kao rješenje.

Glavna prednost ove tehnike je podjednako sudjelovanje svih članova i izbjegavanje dominacije pojedinaca. Glavni nedostatak ove tehnike je što se javlja nedostatak osjećaja povezanosti i što članovi ne mogu profitirati od ideja drugih.

**Delfi tehnika** – za razliku od nominalne grupne tehnike delfi tehnika osmišljena je za situacije kada se članovi grupe ne mogu sastati te je ujedno i složenija i zahtijeva više vremena. Koraci u delfi tehnici su sljedeći:

- Nakon definiranja problema i objašnjavanja problema grupi od svakog člana grupe traži se rješenje kroz ispunjavanje upitnika.
- Upitnik ispunjava svaki član grupe anonimno i neovisno od drugih.
- Koordinator prikuplja rezultate prvog upitnika te ih analizira i rezultate analiziranja umnožava. Svaki član dobiva kopiju rezultata.
- Tada svaki član analizira rezultat te nakon analiziranja traži se ponovno od svakog člana da da rješenje jer rezultati obično potaknu nova rješenja i dovode do promjene mišljenja pojedinca.
- Zadnja dva koraka ponavljaju se onoliko dugo dok se ne postigne konsenzus

Glavne prednosti ove tehnike su: efikasno korištenje vremena stručnjaka, sudionici imaju dovoljno vremena za razmišljanje i analizu, stvara se veliki broj različitih ideja. Glavni nedostatak je vrijeme potrebno za dobivanje rješenja no ovaj nedostatak se umanjuje pojavom modificirane delfi tehnike koja se provodi putem računala.

## 4. Rješavanje konflikata

Nakon što su menadžeri odnosno voditelji projekta upoznati sa situacijom konflikta mogu započeti s procesom rješavanja istog prije nego konflikt eskalira u destruktivne osobne konflikte. Za rješavanje konflikta postoje indirektna i direktna tehnika, prije korištenje direktnih tehnika za rješavanje sukoba preporučljivo je koristiti indirektna tehnika. Prije samog procesa rješavanja konflikta i izbora optimalne metode rješavanja potrebno je znati koji stil pregovaranja želimo, odnosno potrebno je znati što želimo dobiti ishodom iz konflikta jer isti stil pregovaranja nije adekvatan u svim situacijama. Postoje tri načina kako konflikt može završiti: gubitak-gubitak, dobitak-gubitak, dobitak-dobitak shodno željenom ishodu odabrat ćemo odgovarajuću metodu. Konflikt koji završava tako da nijedna strana nije postigla ono što su željeli zovemo gubitak-gubitak. Konflikt u kojem jedna strana postigne svoj željeni cilj dok druga ne zovemo dobitak-gubitak. Konflikt u kojem su obje strane postigle željene rezultate i istinski došli do rješenja konflikta zovemo dobitak-dobitak.

### 4.1. Indirektna tehnika rješavanja konflikta

Prema M.Rijavec i D.Miljković postoje sljedeće indirektna tehnika:

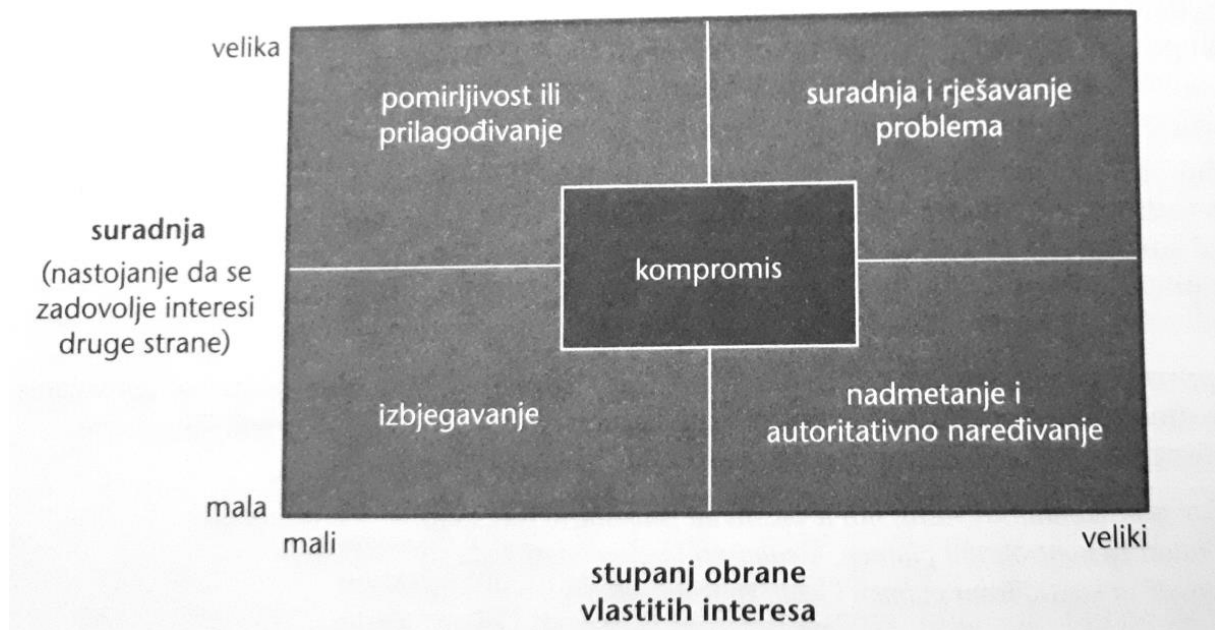
- Smanjivanje kontakata između strana u sukobu – ukoliko je nastao sukob između osoba ili grupa najjednostavnije je smanjiti ovisnost i kontakt između osoba ili grupa između kojih je nastao sami konflikt. Prilagođavanjem zadataka možemo izbjeći kontakt sukobljenih strana te smanjiti konflikt ili premjestiti nekog u drugu prostoriju kako bi sukobljene strane bile što manje u kontaktu. Ne rijetko se postavlja osoba koja stvara vezu između sukobljenih strane kako bi im mogla pomoći da što bolje surađuju i postignu zajednički cilj bez da sukobljene strane dolaze u kontakt što može biti okidač za novi sukob.
- Apeliranje na zajedničke ciljeve – apeliranjem na zajedničke ciljeve sukobljenim stranama može se odvratiti pozornost i prekinuti njihov sukob te im objasniti što sve mogu postići ukoliko surađuju jer na kraju krajeva obje strane imaju zajednički cilj. Ovom indirektnom tehnikom sukobljene strane mogu zaboraviti svoje nesuglasice i ponovno se usredotočiti na cilj.
- Prenašanje odgovornosti za rješavanje konflikta na višu razinu – ovom indirektnom tehnikom menadžeri odnosno voditelji projekta ukoliko ne znaju riješiti konflikt traže osobu na višem položaju da donese odluku umjesto njih. U većini slučajeva ovim načinom situacija se samo pogoršava iz razloga što viši menadžer možda nije upoznat

sa konfliktom kako bi trebao biti te donosi brzopletu odluku koja možda nije najbolje rješenje te se konflikt samo izbjegava umjesto da se razriješi.

- Reorganizacija – ovu indirektnu tehniku koristimo u slučaju neprekidnog nastanka destruktivnih sukoba između pojedinaca i grupa. Razlog nastanka sukoba možda dolazi iz loše organizacije rada koje ne uvjetuje zahtjevima posla te je nužno promijeniti način rada odnosno izvršiti reorganizaciju.

## 4.2. Direktne tehnike rješavanja konflikta

Ukoliko konflikt između grupa i pojedinaca ne možemo riješiti uporabom indirektnih tehnika primjenjujemo direktne tehnike: izbjegavanje, popuštanje, nadmetanje, kompromis, suradnja.



Slika 4. Pet stilova rješavanja sukoba (P.Sikavica, 2011)

Direktna tehnika izbjegavanja koristi se kad se sukob želi potisnuti to jest on se zanemaruje, a obilježava ga mala briga kako za vlastite interese tako i za interese drugih. Ovim načinom rješavanja probleme jedna od sukobljenih strana često ostaje bez dijela samopoštovanja iz razloga popuštanja odnosno potiskivanja problema i ne postizanja svojega cilja, ali češće se obje sukobljene strane pretvaraju kako konflikt opće ne postoji i nadaju se da će nestati sam od sebe. Važno je napomenuti kako sami sukob ovim načinom rješavanja ostaje ne riješen te se u budućnosti veoma često ponovno pojavljuje u još gorem obliku

Prema M.Rijavec i D.Miljković ovo je dominantni stil osoba koje:

- Ignoriraju konfliktne situacije.

- Nije ih briga za vlastite i tuđe probleme.
- Potiskuje probleme odnosno stavlja ih sa strane.
- Misle kako će se konflikt sam riješiti.
- U slučaju susreta s konfliktom javlja se osjećaj napetosti.

Direktna tehnika popuštanja također ima glas loše tehnike iz razloga što jedna od sukobljenih strana popušta drugoj jer žele izbjeći konfliktnu situaciju u kojoj se osjećaju nelagodno. Jedna od glavnih karakteristika ove metode je ta što jedna osoba više brine o drugoj osobi nego o sebi i to najčešće na svoju štetu. U svakom slučaju rješavanje konflikta na ovaj način također samo izbjegava sami konflikt koji se kasnije može vratiti. [M.Rijavec, D.Miljković,2002, 28].

Prema M.Rijavec i D.Miljković ovo je dominantni stil osoba koje:

- Lako popuštaju.
- Nisu kompetitivne.
- Vode brigu o tome da ne ispadnu sebične osobe.
- Skloni su žrtvovanju.
- Zanemaruje svoje potrebe kako bi zadovoljile drugome.

Direktna tehnika nadmetanja je stil rješavanja konflikta kojeg karakterizira korištenje moći jedne od sukobljenih strana kako bi se postigao cilj najčešće na račun drugih. Temelji se na agresivnosti i dominaciji, a osoba vodi računa samo o svojim željama i potpuno zanemaruje drugu osobu. Korištenje moći može se pojaviti i u obliku naređivanja drugima, osoba koja ima moć jednostavno naredi drugoj osobi šta da radi. [M.Rijavec, D.Miljković,2002, 30].

Ukratko jedna se strana u sukobu bori za dominaciju pa u tom natjecanju pobjeđuje, a druga strana gubi ili se pak snagom autoriteta nameće zaključak drugoj strani.[P.Sikavica, 2011, 788].

Prema M.Rijavec i D.Miljković ovo je dominantni stil osoba koje:

- Je usmjerena na zadatke i ciljeve.
- Vrlo je organizirana.
- Ima strah od gubitka kontrole.
- Odnos s drugima je od sekundarne važnosti.
- Jako joj je stalo do pozicije.

Direktna tehnika kompromisa je način rješavanja konflikta tako da se nastoje zadovoljiti obje strane. Ovu tehniku karakterizira podjednaka briga za sebe kao i za drugu osobu. No iako se čini kao idealna tehnika i rješenje konflikta on se svejedno može nakon nekog vremena vratiti. [M.Rijavec, D.Miljković,2002, 32].

Ovom tehnikom traži se prihvatljivo rješenje, a ne optimalno stoga nijedna strana u sukobu ne pobjeđuje i ne gubi. [P.Sikavica, 2011, 788].

Prema M.Rijavec i D.Miljković ovo je dominantni stil osoba koje:

- Traži brza, obostrano prihvatljiva rješenja.
- Preferira brza i praktična rješenja.
- Misli da je rješenje pravedno ako se obje strane odreknu nečega.

Direktna tehnika suradnja je način rješavanja sukoba sagledavanjem na vlastite i tuđe potrebe i želje i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja.

Ovo metoda je ujedno i najidealnija metoda upravljanja sukobom. Zadovoljavaju se interesi obje strane, analizirajući razlike među njima i pronalazeći i rješavajući probleme kako bi obje strane bile na dobitku. [P.Sikavica, 2011, 788].

Prema M.Rijavec i D.Miljković ovo je dominantni stil osoba koje:

- Je spremna ozbiljno i duboko razmotriti problem.
- Po prirodi je radoznala i želi otkriti motive i potrebe druge strane.
- Otvorena je za razmjenu ideja.
- Spremna je tražiti kreativno rješenje problema.
- Vjeruje da će pregovorima doći do najboljeg rješenja.

#### **4.2.1.Prednosti i nedostaci pojedinih direktnih tehnika**

Kako smo naveli na početku ovisno o željenom cilju to jest ishodu konflikta biramo najprikladniju strategiju. Svaka od navedenih direktnih strategija nosi svoje pozitivne i negativne strane.

Tehnika izbjegavanja trebala bi se koristiti u sljedećim slučajevima: omogućiti podređenima učenje iz pogrešaka, kada je pitanje beznačajno ili postoje bitniji poslovi, da se omogući ljudima da se smire i razmisle, kada je potrebno da dobijemo dodatne informacije prije donošenja odluke. Pozitivne strane ove tehnike su: ne zahtijeva puno vremena, očuvanje energije, čuvanje za važnije konflikte. Dok su negativne strane ove tehnike: manjak stimulacije, manjak kreativnih rješenja, nepotpuno razumijevanje problema. [M.Rijavec, D.Miljković,2002, 37-40]

Tehnika popuštanja trebala bi se koristiti u sljedećim situacijama: kada shvatimo da nemamo pravo, kada su pitanja drugima mnogo važnija, kada je stabilnost od posebnog značenja. Pozitivne strane ove tehnike su: ljudi nas opažaju kao osobu koja daje podršku, štedimo energiju za druge stvari, ne dižemo bespotrebnu prašinu. Dok su negativne strane ove tehnike sljedeće: smanjeno samopoštovanje, gubitak moći, izostanak našeg doprinosa rješenju. [M.Rijavec, D.Miljković,2002, 37-39].

Tehnika nadmetanja trebala bi se koristiti u sljedećim situacijama: kada je situacija kritična te je bitno da odluka bude donesena brzo, kada je potrebno provesti nepopularne mjere, kod pitanja koja su vitalna za dobrobit organizacije. Pozitivne strane ove tehnike su šansa da se ostvari dobitak-dobitak, osjećaj moći, uzbuđenje i borba. Dok su negativne strane ove tehnike

sljedeće: mogućnost gubitka svega, udaljavanje od drugih, obeshrabrenje, mogućnost većeg konflikta u budućnosti. [M.Rijavec, D.Miljković,2002, 36-38].

Tehnika kompromisa trebala bi se koristiti u sljedećim situacijama: kada su ciljevi važni, kada su obje strane moćne i imaju međusobno isključive ciljeve, za privremeno rješenje složenijih pitanja koja ne mogu odmah biti riješena. Pozitivne strane ove tehnike su: nitko ne ostaje praznih ruku, mir u kući, može potaknuti kreativnost. Dok su negativne strane sljedeće: konflikt se može ponovno pojaviti jer ni jedna strana nije potpuno zadovoljena, ni jedna strana nije potpuno zadovoljena. Ova tehnika može dovesti do dobitak-dobitak, dobitak-gubitak ili gubitak-gubitak situacije. [M.Rijavec, D.Miljković,2002, 38-39].

Tehnika suradnje često rezultira dobitak-dobitak situacijom, a trebala bise koristiti u sljedećim situacijama: kada su pitanja suviše važna da bi se pojavio kompromis, kada želimo dobiti uvid u različita mišljenja, kada želimo razriješiti napetost, kada je naš cilj učenje. Pozitivne strane ove tehnike su: obje strane dobivaju, bolja šansa za dugoročno rješenje, bolja kvaliteta rješenja, nova razina rješavanja problema. Dok su negativne strane ove tehnike: zahtjeva puno vremena, gubitak osjećaja nezavisnosti. [M.Rijavec, D.Miljković,2002, 37-39].

### **4.3. Rješavanje konflikta metodom pregovaranja**

Pregovaranje je jedna od metoda rješavanja konflikta koja je veoma zastupljena iz razloga svoje jednostavnosti. Ovom metodom rješavanja sukoba susrećemo se cijeli život jer svaki sukob s kojim smo se susretali probali smo riješiti komunikacijom odnosno slušajući kako je drugoj strani i obrnuto kako bi postigli rješenje i na kraju riješili određeni sukob.

Neki od najbitnijih ciljeva pregovaranja su sljedeći:

- Postići sporazum pravednim i učinkovitim korištenjem vještina i talenata svih sudionika u rješavanju problema.
- Postići željeni i trajni rezultat zadovoljavanjem interesa svih strana.
- Razviti zajednički osjećaj zadovoljstva iz uspješnog zajedničkog rada.

Pregovaranje dijelimo na pozicijsko pregovaranje i na interesno pregovaranje.[N.Poljak i L.Š.Relić, 2006, 104].

Pozicijsko pregovaranje je pregovaranje koje započinje rješenjem odnosno jedna strane predlaže drugoj rješenje, a druga strana predlaže prvoj rješenja. Objе strane unaprijed znaju na kakvu situaciju mogu a na kakvu situaciju ne mogu pristati. Veoma često pregovaranje ovisi o samoj vještini i mudrosti osobe koja pregovara te se često koriste metode cjenkanja i trampe. Karakteristike pozicijskog pregovaranja:

Broj mogućih rješenja je ograničen

- Utvrditi pitanje o kojem pregovaramo,

- Razjasniti činjenice,
- Razraditi pozicije,
- Zagovarati pozicije,
- Smanjiti zahtjeve,
- Razmotriti protu prijedloge,
- Postići sporazum. [N.Poljak i L.Š.Relić, 2006, 106].

Nasuprot pozicijskom pregovaranju u kojem je glavni fokus na poziciju postoji interesno pregovaranje koje se fokusira na interese i na potrebe. Interesno pregovaranje zasniva se na dijalogu i započinje tako da strane analiziraju potrebe. Nakon što svaka strana analizira svoje potrebe ona ih pokušava pobliže prikazati drugoj strani što predstavlja dobar temelj procesa pregovaranja koji za cilj ima da obje strane budu zadovoljene. Osnovni stavovi interesnog pregovaranja su:

- Utvrditi pitanje o kojem pregovaramo,
- Razjasniti činjenice,
- Prepoznati interese,
- Ponuditi rješenja,
- Razmotriti učinke rješenja,
- Ocijeniti rješenja,
- Postići rješenje koje zadovoljava sve strane. [N.Poljak i L.Š.Relić, 2006, 106].

Koraci u pregovaranju prema N.Poljak i L.Š.Relić:

### **Priprema**

1. Na sukob možemo gledati kao na priliku.
2. Budimo spremni za otkriće, jer je pregovaranje slagalica u kojoj mi kreiramo dijelove. Te je važno pronaći dio koji se može uklopiti.
3. U pregovaranje bi bilo dobro ući bez unaprijed donesenih rješenja.
4. Za većinu pregovaračkog procesa korisno je napraviti mapu potreba.
5. Dobro je zapitati se: koje su moje potrebe? Koje su važne vrijednosti za koje se zalažem? Kakav ishod priželjkujem?
6. Možemo izraditi listu svih mogućih rješenja koje bi zadovoljila naše potrebe i vrijednosni sustav.
7. Važno je pripremiti činjenice koje su vezane uz pitanje o kojem pregovaramo.
8. Raditi na svom slučaju i razmisliti o pitanjima: s kim pregovaram i pristupam li pravoj osobi koja može donijeti odluku po svom pitanju.
9. Raditi i na slučaju druge pregovaračke strane te uvidjeti koje su njihove potrebe i vrijednosti te koje su njihove neposredne poteškoće.



## **Interakcija**

- Biti strpljiv i slušati,
- Postavljati pitanja,
- Zastupati sebe govoreći o svojim potrebama,
- Brinuti se o odnosu,
- Uspostaviti ozračje u kojem sve strane dobivaju,
- Govoriti jasno, kratko, sadržajno i samo o onome ští je vezano za pitanje o kojem se pregovara,
- Koristiti i umjesto ili,
- Biti fleksibilan,
- Izbjegavati uzmi ili ostavi situacije.

U ovom koraku veoma je bitno shvatiti kako je pregovaranje često krivo protumačeno te je izuzetno bitno imati pravilnu interakciju sa stranama. U zadnjem koraku, a to je korak postizanja dogovora u kojem se poželjno donijeti jasan i precizan dogovor koji će prevenirat moguće sukobe u budućnosti. Sam proces pregovaranja često zahtijeva više od jednog susreta kako bi došli do konačnog i zadovoljavajućeg rješenja. [N.Poljak i L.Š.Relić, 2006, 109].

## **4.4. Rješavanje konflikta metodom medijacije**

Medijacija je jedan od načina rješavanja sukoba u kojem se uvodi treća neutralna strana koja pomaže sukobljenim stranama otvoriti dijalog o doći do zadovoljavajućeg rješenja. Osobu koja uzima ulogu treće strane nazivamo medijator. Medijatori najčešće dolaze i raznih strukovnih polja kao što su psihologija, socijalni rad, konzultantske industrije. Glavni posao medijatora u sukobu je da vodi proces i osiguravan siguran prostor te ne utječe na sadržaj rješenje jer taj dio isključivo ovisi o sukobljenim stranama. Važno je napomenuti kako se medijacija prekida u onom trenutku kad jedna od sukobljenih strana nije voljna govoriti o svojim interesima i potrebama. Ona također nije pogodna za rješavanje svih vrsta sukoba i u svakoj fazi sukoba, već se primjenjuje oko konkretnih problema te ukoliko su obje strane dovoljno motivirane za rješavanje problema jer se medijacijom ne može riješiti sukob ukoliko je jedna od sukobljenih strana nezainteresirana za njegovo rješavanje. Postoje 4 osnovne vrste medijacije, a to su: menadžerska medijacija, samo medijacija, timska medijacija i preventivna medijacija.

### **4.4.1. Timska medijacija**

Timska medijacija je postupak rješavanja timske konflikta u 8. koraka. U slučaju izbijanja sukoba u timu tada je struktura samog sukoba složenija. Razlog složenije strukture proizlazi iz toga što medijator ne može računati na prirodni proces koji je dio ljudske prirode i koji spontano dovodi to trenutka otkrića. Vođa tima koji služi kao medijator mora pokazati više znanja i vještina nego menadžer medijator ili samomedijator. [D. Dana, 2014, 98].

Koraci rješavanja sukoba pomoću timske medijacije sastoji se od sljedećih koraka:

1. Definiranje predmeta sukoba.
2. Definiranje sukobljenih strana.
3. Dovođenje sukobljenih strana za pregovarački stol.
4. Pomaganje stranama u definiranju vlastitih interesa.
5. Brainstorming mogućih rješenja.
6. Uspoređivanje rješenja.
7. Dovođenje plana djelovanja.
8. Osiguranje posvećenosti sukobljenih strana planu djelovanja.

#### **1. Definiranje predmeta sukoba**

Početnik korak timske medijacije je definiranje samog razloga zbog kojeg je nastao određeni sukob. Potrebno je provesti analizu mogućih razloga nastanka sukoba. Najčešće pitanje koje si medijator postavlja je „Koji problem moram ovdje riješiti?“.

#### **2. Definiranje sukobljenih strana**

Medijator u ovom koraku pokušava donijeti odluku da li je potrebno uključiti sve članove tima u postupak rješavanja sukoba ili je dovoljno uključiti samo određene osobe kako bi se riješio sukob. Stoga je veoma bitno da medijator pravilno procijeni sukobljene strane i da pravilno definira predmet sukoba kako bi znao koliko osoba mora uključiti u sami postupak rješavanja sukoba. U ovom koraku preporuča se stvaranje klastera to jest ukoliko je potrebni uključiti veći broj ljudi u proces timske medijacije mogu nastati prirodni klasteri odnosno podskupine pojedinaca koji će sadržavati one pojedince koji imaju slične interese. Tada se za svaku skupinu izabire glasnogovornik koji će odgovarati u ime cijeloga tima, također se u nekim slučajevima dovode pomoćni medijatori za svaku podskupinu kako bi pomogli klasterima u razgovoru i konačnom stjecanju konsenzusa oko rješenja.

#### **3. Dovođenje sukobljenih strana za pregovarački stol**

Nakon definiranja sukobljenih strana medijator tada poziva osobe za koje on smatra da trebaju biti uključeni u proces rješavanja sukoba na zajednički sastanak. U samom pozivu medijator

izjašnjava o ključnom pitanju kojim će se sastanak baviti kako bi dao priliku uključenim osobama da se pripreme. Veoma često medijator prije samog sastanka posjećuje svaku osobu zasebno kako bi dobila svaku stranu priče zasebno od svakog pojedinca bez straha od ostalih. Veoma bitno u ovom koraku je stvoriti sigurno okruženje kao i iznijeti sve na vidjelo bez skrivanja i bez potajnih namjera.

#### **4.Pomažanje stranama u definiranju vlastitih interesa**

Korak u kojem se odvija sami sastanak sukobljenih strana. Sastanak se veoma često održava izvan same organizacije najčešće na nekoj opuštenoj relaciji poput restorana ili sl. Nakon dolaska svih sudionika medijator započinje s ispitivanjem svakog od njih o tome što oni misle o tome što je najvažnije za rješavanje probleme. Veoma često medijatori zapisuju svaki od odgovora kako bi kasnije mogli što bolje pro analizirati svaki od odgovora. Cilj ovog koraka je prikupljanje raznih drugačijih prijedloga od svakog pojedinca te na kraju integracijom tih prijedloga stvoriti zajedničko rješenje.

#### **5.Brainstormig mogućih rješenja**

Medijator bira jednu od grupnih tehnika bilo da je to delfi tehnika ili nominalna grupna tehnika koje su detaljnije opisane u poglavlju 3.

#### **6.Uspoređivanje rješenja**

Nakon prethodnog koraka kojim je prikupljen veliki broj prijedloga medijator bira nekolicinu prijedloga koji su dobili najveći broj glasova te zajedno s ostatkom grupe pokušava doći do idealnog rješenja s kojim bi se svi složili. Poanta ovog koraka je da se ostali članovi grupe uključe u diskusiju te predlože neke nove ideje koje možda prvotno nisu uočili.

#### **7.Dovršavanje plana djelovanja**

Plan djelovanja izrađuje se kako bi odgovornost svakog pojedinca u timu bila jasna. Određene su odgovornosti svakog pojedinca i koliko je članova pojedinog tima odgovorno za bilo koju aktivnost. Svaka dvosmislenost treba biti uklonjena njenim predviđanjem. Ukratko plan djelovanja predstavlja niz specifičnih instrukcija koje opisuju tko će činiti što, do kada, koliko dugo, s čijom podrškom, na koji način itd. [D. Dana, 2014, 110]

#### **8. Osiguranje posvećenosti sukobljenih strana planu djelovanja**

U ovom koraku medijator po posljednji put obilazi svakog sudionika u timu te ispituje da li ima kakvih nejasnoća ili prigovora koji bi htjeli iznijeti koji su definirani u planu djelovanja. Ukoliko cijeli tim odgovori da nema nejasnoća medijacija je završena u suprotnom medijator ponovno pokušava razriješiti nejasnoće ili prigovore.

## 5. Analiza anketnog upitnika

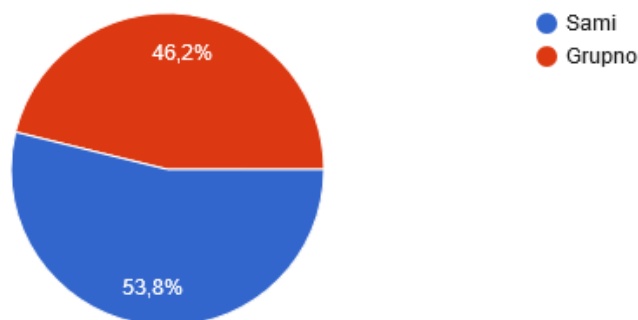
Anketa je napravljena pomoću Google formi te objavljena na socijalnim stranicama u kojima se isključivo nalaze studenti. Objavljena anketa bila je posve anonimna te se sastojala od 8 zatvorenih pitanja i 2 pitanja otvorenog tipa u kojima su sudionici mogli iznijeti svoja mišljenja i stavove s tim da je prvo pitanje bilo vezano uz godinu studija koje neće biti uključeno u konačne rezultate ankete. Cilj anketa bio je saznati koliko su studenti upućeni u konflikte kao i u njihovo rješavanje te koje metode rješavanja konflikta su upotrijebili kako bi pokušali riješiti konflikt ukoliko su se susreli s njima.

### 5.1. Rezultati ankete

Pitanje 1:

Da li volite odluke donositi sami ili unutar grupe?

65 odgovora



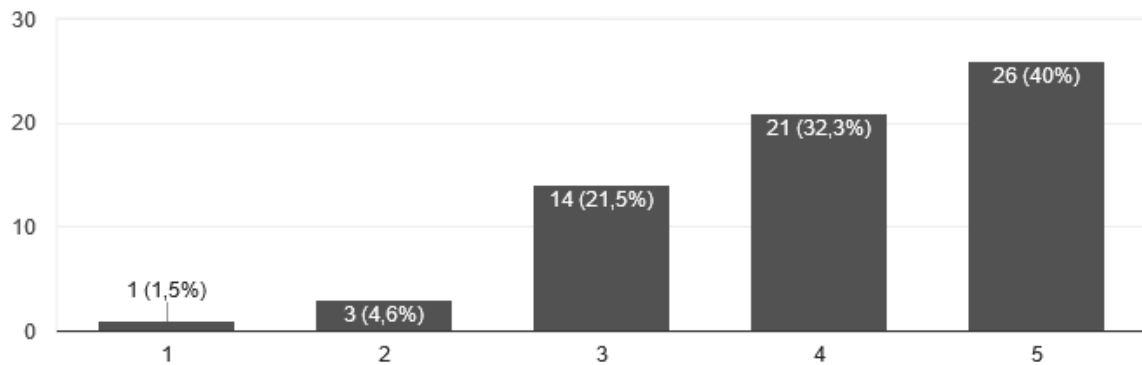
Slika 5. Grafikon ankete 1

Grafikon pokazuje postotak studenata koji vole to jest preferiraju donositi odluke unutar grupe kao i studente koji vole odnosno preferiraju donositi odluke sami. Možemo uočiti kako veći postotak studenata preferira donositi odluke samostalno te kako ne vole ovisiti o ostatku grupe u kojoj se nalaze iz razloga što veliki broj studenata rad u grupi olako shvaća te izbjegavaju rad jer misle kako će ostatak grupe napraviti posao za njih.

Pitanje 2:

### Koliko često ste se susretali s radom u timu?

65 odgovora



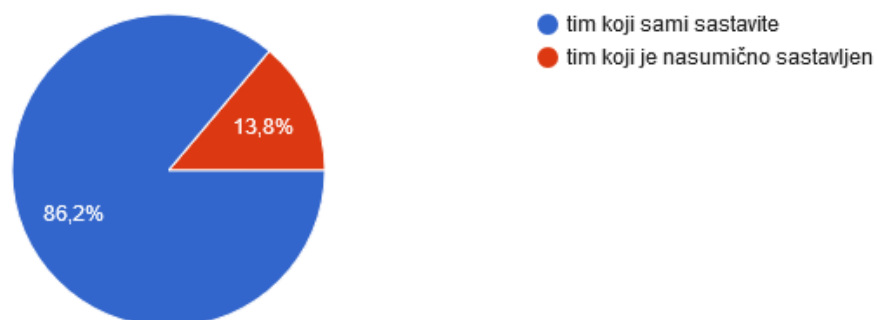
Slika 6. Grafikon ankete 2

Ovaj grafikon prikazuje nam postotak susreta studenata s radom u timu tokom studiranja. MoÅremo uoãiti kako se velika većina studenata tokom studiranja susrela s radom u timu.

Pitanje 3:

### Kad radite na projektu kakav tim više preferirate:

65 odgovora



Slika 7. Grafikon ankete 3

Grafikon nam pokazuje kako studenti preferiraju raditi u timu koji sami sastave nasuprot tima koji je nasumiãno sastavljen. MoÅremo uoãiti da čak 86,2% ispitanika više preferira raditi u timu koji su sami sastavili nasuprot 13,8 % ispitanika koji misle kako je nasumiãno izabrani tim bolji.

#### Pitanje 4:

### Kad radite na projektu, što više volite:

65 odgovora



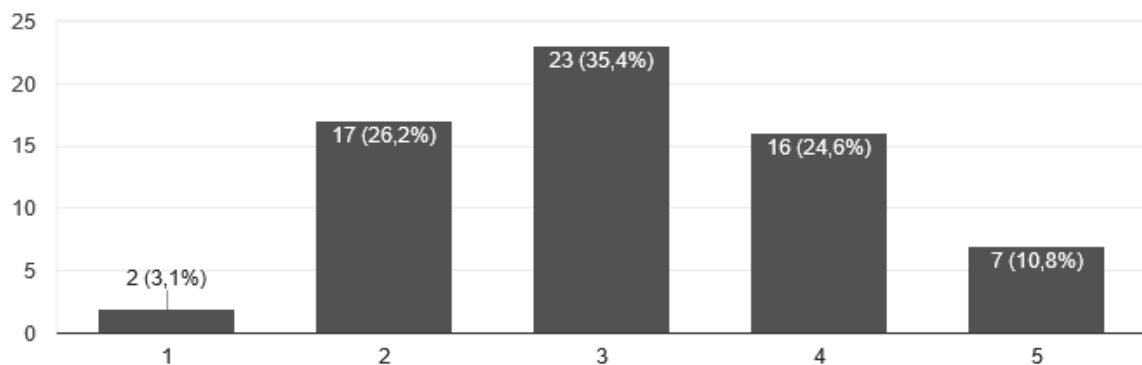
Slika 8. Grafikon ankete 4

Rezultati istraživanja prikazuju kako 67,7% ispitanika više preferira da im bude rečeno što je problem te da dobe slobodne ruke kako ga riješiti dok 32,3% ispitanika preferira da da dobe jasne upute o tome kako riješiti problem prije nego počne.

#### Pitanje 5:

### Radom u timu, koliko često se susrećete s pojavom sukoba?

65 odgovora



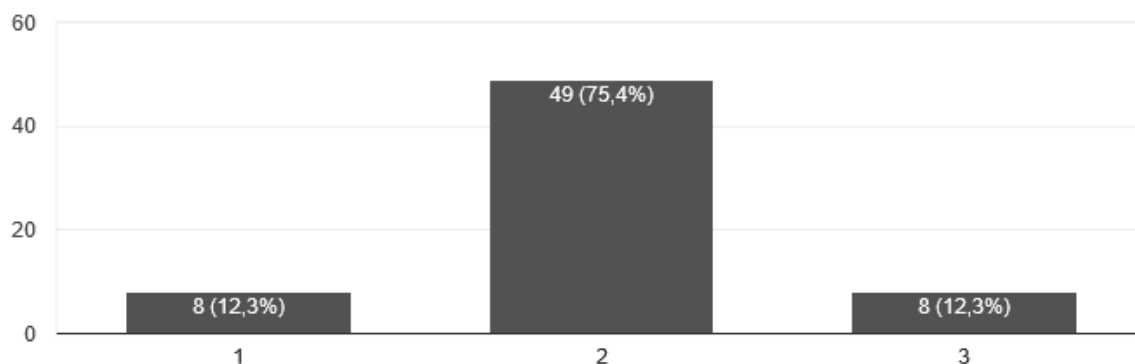
Slika 9. Grafikon ankete 5

Grafikon nam prikazuje kako veoma često dolazi do sukoba unutar tima. Možemo uočiti kako velika većina studenata se konstanto susreće sa sukobom unutar tima dok 19 ispitanika se nikako ne susreću s pojavom sukoba ili umjereno.

Pitanje 6:

**Da li smatrate da je pojava konflikta u timu nešto poželjno ili se treba apsolutno izbjegavati?**

65 odgovora



Slika 10. Grafikon ankete 6

Rezultati istraživanja prikazuju kako čak 75,4% ispitanika misli kako konflikt nešto što nije ni poželjno, a ni ne poželjno u timu. Većina misli kako konflikt mora postojati to jest mora biti u određenoj sredini kako bi tim to jest zadatak koji je stavljen ispred tima bio najbolje riješiti.

Pitanje7: Kad dođe do sukoba unutar tima, na koji način ste pokušali riješiti konflikt?

Sljedeća tablica pokazuje nam 20 odgovora ispitanika o načinu na koji su pokušali riješiti konflikt.

Tablica 8: 20 odgovora ispitanika o načinu rješavanja konflikta

Redni broj:	Odgovor:
1.	Razgovorom (8).
2.	Kompromisom (2).
3.	Mirenjem strana di svatko iznosi činjenice.
4.	Izlaganjem argumenata za i protiv.
5.	Dogovorom.
6.	Grupnim razgovorima/dogovorima.
7.	Razgovorom i iznošenjem mišljenja.
8.	Konstruktivnim razgovorom.

9.	Razgovorom između svih članova tima istovremeno.
10.	Komunikacijom.
11.	Razgovorom, uvažavanjem svačijeg mišljenja.
12.	Dogovorom.
13.	Razgovor i dogovor.
14.	Raspravom.
15.	Brainstormingom.
16.	Mirno predložiti više načina rješavanja problema.
17.	Razgovorom postići kompromis.
18.	Razgovorom utvrditi koji je problem zbog kojeg je došlo do sukoba te rješavanje istog.
19.	Saslušati sve nesuglasice i na temelju njih doći do zajedničkog rješenja.
20.	Razgovorom, najčešće se sagledaju obje strane koje su u konfliktu i pokuša se naći rješenje.

(Izvor: Istraživanje autora)

Pitanje 7: Vaše mišljenje o radu unutar tima

Sljedeća tablica daje nam uvid u 20 stavova ispitanika o radu unutar tima.

Tablica 9: 20 stavova o radu unutar tima

Redni broj:	Odgovor:
1.	Rad unutar tima mora biti organiziran i svatko mora znati koji mu je zadatak.
2.	Efektivno, konstruktivno.
3.	Ima svoje prednosti i nedostatke kao i samostalan rad.
4.	Dobro dok imaš odgovoran tim.
5.	Ako su dobri ljudi dobar je i tim.
6.	Ponekad je dobro, ponekad loše, a ponekad i katastrofa.
7.	Može biti efikasno ako su svi usmjereni prema glavnom cilju i zajedničkom radu.
8.	Odlično.
9.	Veoma poželjan način rada i efikasan.
10.	Rad u timu je obavezan za velike projekte. Jedna osoba ne može sama pokriti sva područja. Naravno, rad u timu nosi svoje probleme te ih je nužno za uspješan rad tima čim prije riješiti.
11.	Ponekad je dobro raditi u timu, ali ovisi jesu li druge osobe spremne na rad, većinom preuzmem inicijativu zbog toga što netko ne želi raditi ili ti ne odradi dovoljno dobro.
12.	Ne volim raditi u timu.
13.	Poželjno i potrebno u više slučajeva.
14.	Radije bi radio sam.
15.	Smatram da je bolje raditi u timu nego samostalno jer takav rad daje više ideja i znanja o rješavanju problema.
16.	Neizbježno za provođenje bilo kakvog većeg projekta.
17.	Svaki pojedinac u timu mora imati jasno definirane uloge i zadaće kako bi rad bio što efikasniji.
18.	Puno zanimljiviji rad te puno se ranije završi posao. Na početku razgovarate o tome što ćete raditi i kada. Važno je kada počete raditi morate se postaviti (biti odlučni i sudjelovati u raspravama) tako da vas vaš tim poštuje kao i vaš doprinos.



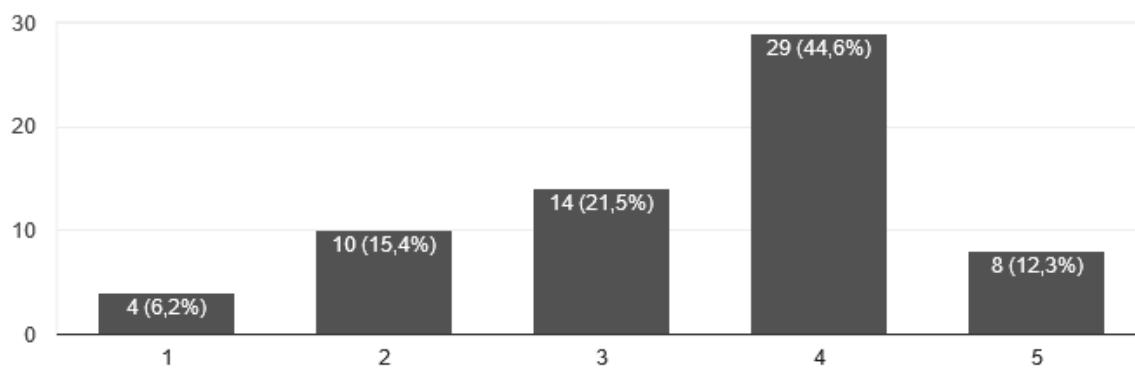
19.	Dobro je raditi u timu jer više osoba rješavaju neki zadatak.
20.	Teže nego kada čovjek radi sam ali može biti puno uspješnije ,više ideja i uvijek će neko uočiti pogrešku ili kako nešto poboljšati sto mi možda ne bi uvidjeli.

(Izvor: Istraživanje autora)

Pitanje 8:

### Zadovoljstvo rada u timu

65 odgovora



Slika 11. Grafikon ankete 7

Rezultati istraživanja prikazuju nam kako je velika većina ispitanika zadovoljna ili je veoma zadovoljna svojim dosadašnjim iskustvom rada u timu.

## 6. Zaključak

Konflikt kao što je opisano u radu predstavlja jedan neizostavan pojam s kojim se susreće velika većina timova te uspjeh određenog projekta ovisi o uspješnosti savladavanja navedenog konflikta. Rezultatom anketnog istraživanja došli smo do rezultata da se čak 73 % ispitanika susrelo s konfliktom prilikom rada na projektu što ukazuje na učestalost pojavljivanja konflikta unutar timova. Također velika većina ispitanika misli kako je rad u timu nešto poželjno no samo ako su svi unutar tima usmjereni na isti cilj i svi podjednako doprinose projektu. Iz razloga što je tim sačinjen od velike varijacije ljudi te sukladno s tim i velikom varijacijom znanja, vjera, razmišljanja normalno je da će doći do konflikta to jest u ljudskoj prirodi je da propituju svaku odluku te izjasne neslaganje s njom te brane svoje ideale i ideje makar nisu bili u pravu. Bitno je napomenuti kako konflikt nije nešto što trebamo izbjegavati već je to nešto što trebamo prihvatiti iz razloga što konflikt predstavlja priliku da nešto bolje napravimo odnosno da postignemo bolji rezultat te da pomičemo sami svoje granice ka boljem, a anketnim istraživanjem možemo vidjeti kako čak 76 % ispitanika također misli kako je konflikt u određenoj razini poželjan. Anketnim istraživanjem možemo vidjeti kako velika većina ispitanika vidi razgovor ili nekakav oblik razgovora kao najbolji način rješavanja konflikta, možemo zaključiti kako je to jedan oblik pregovaranja te da pregovaranje predstavlja jedan od najboljih načina rješavanja konflikta gdje svako iznosi svoje mišljenje i teži se postizanju trajnog i optimalnog rješenja od kojeg će obje strane biti zadovoljene. Također mogli smo vidjeti kako bitnu ulogu u svakom timu ima voditelj tima jer na njemu je odgovornost pravovremeno uočiti konfliktnu situaciju i na najbolji način ju riješiti te na njemu ovisi da li će projekt rezultirati pozitivnim ili negativnim ishodom. Ukratko možemo reći da je konflikt poželjna situacija unutar tima ukoliko se njome upravlja na korektan način, a ukoliko je konfliktna situacija zanemarena nastaje destruktivni osobni konflikti koji će upropastiti izvršavanje projekta. Bitno je napomenuti kako je svaki konflikt drugačiji te njegovo rješavanje je također drugačije no koliko god oni bili teški za rješavanje uz pravilno vođenje oni pružaju priliku za konstruktivan rast i razvoj kako pojedinca unutar tima tako i samog projekta.

## Popis literature

- I. N. Poljak, L. Šehić – Relić, (2006). Upravljanje sukobom u organizaciji. Osijek: centar za mir, nenasilje i ljudska prava.
- II. D. Dana, 2014. Rješavanje sukoba. Zagreb: Mate d.o.o.
- III. M. Rijavec, D. Miljković, (2002). Kako rješavati konflikte?, Zagreb: IEP.
- IV. D. Miljković, M. Rijavec, (2007). Organizacijska psihologija. Zagreb: IEP.
- V. M. Rijavec, D. Miljković, (2001). Kako rješavati konflikte i donositi odluke?, Zagreb: IEP.
- VI. P. Brajša, (1993). Menadžerska komunikologija: Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću. Varaždin: FOING.
- VII. P. Sikavica, (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.

### Web stranice:

- I. M. Gonan Božac, I. Angelski, (2008). Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makro strateškog pristupa. Sveučilište Juraja Dobrile u Puli, 15.05.2008.  
Preuzeto sa:  
[https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c%5B0%5D=article\\_search&t%5B0%5D=menad%C5%BEment+konflikta](https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c%5B0%5D=article_search&t%5B0%5D=menad%C5%BEment+konflikta), datuma 04.08.2018.

## Popis slika

Slika 1. Dinamika konfliktne epizode .....	9
Slika 2. Odnos između razine sukoba i uspješnosti .....	11
Slika 3. Dijagram toka izbora strategije odlučivanja .....	17
Slika 4. Pet stilova rješavanja sukoba .....	22
Slika 5. Grafikon ankete 1 .....	30
Slika 6. Grafikon ankete 2 .....	31
Slika 7. Grafikon ankete 3 .....	31
Slika 8. Grafikon ankete 4 .....	32
Slika 9. Grafikon ankete 5 .....	32
Slika 10. Grafikon ankete 6 .....	33
Slika 11. Grafikon ankete 7 .....	35

## Popis tablica.

Tablica 1. Prikaz vrsta konflikata.....	4
Tablica 2. Pozitivne i negativne posljedice konflikta .....	10
Tablica 3. Razlika između radne grupe i tima.....	12
Tablica 4. Razlika između tradicionalnog i timskog pristupa radu.....	12
Tablica 5. Usporedba programirane i neprogramirane odluke.....	15
Tablica 6. Model donošenja odluka .....	16
Tablica 7. Pitanja za odabir strategije donošenja odluka .....	16
Tablica 8: 20 odgovora ispitanika o načinu rješavanja konflikta.....	33
Tablica 9: 20 stavova o radu unutar tima .....	34