world of health 2020; (3) 49-52

**KONFLIKTI I RJEŠAVANJE KONFLIKTNIH SITUACIJA-PRESJEČNO ISTRAŽIVANJE**

CONFLICTS AND CONFLICT RESOLUTION-CROSS-SECTIONAL STUDY

**Marija Spevan1, Eli Šuperina Mandić2**

*1 Sveučilište u Rijeci, Fakultet zdravstvenih studija, V.C.Emina 5, 51000 Rijeka*

*2 Klinički Bolnički Centar Rijeka, Krešimirova 42, 51000 Rijeka*

*Autor za korespodenciju:*

*Marija Spevan*

*Email: mspevan@uniri.hr*

*Ante Pilepića 1*

*51000 Rijeka*

*+385916019380*

**SAŽETAK**

Konflikti su sastavni dio života, kako privat­nog, tako i poslovnog. Različitost u osobina­ma ličnosti, različitost ciljeva i potreba može dovesti do konflikta. Menadžeri posebnom pozornošću proučavaju konflikte u rad­nom okruženju jer oni mogu dovesti do pada produktivnosti i problema. Umjerena količina konflikta pokazatelj je normalnog radnog okruženja. Nekad se konflikt izb­jegavao, danas se smatra kako može biti ko­ristan i pomoći u postizanju ciljeva. Mnoga istraživanja provedena su na tu temu, up­ravo iz razloga povećanja produktivnosti, zadovoljstva radnika i ugodnijeg radnog okruženja. Rezultati ovog istraživanja poka­zuju da ispitanici vrlo često doživljavaju kon­flikte na radnom mjestu, ali da ih ne sma­traju uvijek negativnima, nego poticajem za rješavanjem problema, te ispitanici navode neke primjere za rješavanje konfliktnih sit­uacija.

*Ključne riječi: Konflikti, konfliktne situacije, radno mjesto, zaposlenici*

**ABSTRACT**

Conflicts are an integral part of work and life. Diversity in personality traits, diversity of goals and needs can lead to conflict. Con­flicts at work are studied with special atten­tion by managers as they can lead to drop in productivity or problems. A moderate amount of conflict is an indicator of a nor­mal work environment. Once avoided, con­flict is considered useful and good to help achieve goals today. Many studies have been conducted on this topic, precisely for reasons of increase in productivity, employee satis­faction and pleasant working environment. The results of this study show that respond­ents have experienced workplace conflicts very often, but not always remain negative, followed by an incentive to solve problems, and examine some examples to resolve con­flict situations.

*Keywords: Conflicts, conflict situations, work­place, employees*

**UVOD**

Postoje brojne definicije konflikta, ali svima je zajedničko da u konfliktu sudjeluju naj­manje dvije osobe, ili grupa ljudi oprečnih stavova. Uzroci konflikata mogu biti os­obni, komunikacijski i organizacijski (1). Pod osobne uzroke podrazumijevaju se različitost vrijednosti, percepcija ciljeva i sl. Komunikacijski uzroci konflikata očituju se u različitim pristupima sukobu, različitim stilovima, odgoju, obrazovanju i sl. U or­ganizacijske uzroke pripadaju jasne granice odgovornosti, loša raspodjela sredstava, moći utjecaja, prava i sl. S obzirom na broj osoba koje sudjeluju u konfliktu, postoje tri vrste konflikata: intrapersonalni, interperson­alni, intergrupni. Intrapersonalni konflikti javljaju se unutar samog pojedinca, sukobi njegovih želja, potreba i ciljeva. Interperson­alni konflikti pojavljuju se u međusobnom odnosu pojedinaca van grupe.Intergrupni konflikti su karakteristični za sukobe unutar grupe oko interesa, lojalnosti, moći, statusa i rada grupe. Konflikt ima svoje razvojne faze, ne nastaje odjednom. U svom radu Gonan Božac i Angeleski (2) prikazuju najpoznatiju podjelu na faze konfliktnog procesa Louisa R. Pondyja , iz 1967. On opisuje konflikt kroz pet faza konfliktne epizode:

1. faza latentnog konflikta-stvaraju se uvjeti pogodni za nastanak konflikta,
2. faza percepcije konflikta-počinje se nazi­rati latentni konflikt,
3. faza u kojoj se konflikt osjeća-javljaju se tenzije,
4. faza manifestiranog konflikta-dolazi do konflikta,
5. posljedična faza-konflikt je ili riješen ili se vraća u fazu latentnog konflikta.

Nadalje, Gonan Božac i Angelski (2) navode da je organizacijama potreban menadžment konflikta, odnosno stvaranje strategije koja će umanjiti posljedice konflikta, smanjiti konflikte na minimum, osigurati organizaci­jsko učenje i sl. Kod većine ljudi konfliktne situacije izazivaju nelagodu pa su i njihove reakcije karakteristične, uglavnom u vidu bijega ili napada. Bijeg znači pomiriti se sa situacijom, dok napad podrazumijeva sve oblike verbalne agresije. Ni jedno ni drugo ne donosi pozitivno rješenje konflikta već produbljenje istog. Postoji i drugi način, a to je promišljeni odgovor i osjećaj kontrole situacije (2). Tako Pečnik (3) spominje pet glavnih strategija kod konfliktnih situaci­ja: suprotstavljanje, rješavanje problema, popuštanje, neaktivnost i povlačenje. Prve tri su strategije suočavanja, neaktivnost je **50** | World of Health

privremena, dok je povlačenje definitivno odustajanje. Pečnik (3) prikazuje stilove rješavanja interpersonalnih konflikata pre­ma stupnju potrebe za zadovoljenjem vlas­titih, ili tuđih interesa, a to su:

1. obvezivanje (velika briga za druge, mala za sebe),
2. integriranje (visok stupanj brige za sebe i druge),
3. kompromis (prosječna briga za sebe i druge),
4. izbjegavanje (nizak stupanj brige za sebe i druge) i
5. dominiranje (velika briga za sebe, mala za druge).

Pregovaranje, odnosno međusobni dogovor, i posredovanje putem treće strane spominju se kao učinkovite metode u rješavanju konf­likata (3). Postoje četiri elementa pregovora:

1. odvojiti ljude i uloge od problema,
2. usredotočiti se na interese, ne na pozicije,
3. stvoriti mogućnosti za zajedničku dobit,
4. odabrati objektivne kriterije u odabiru opcija.

Posredovanje ili medijacija podrazumi­jeva rješavanje konflikta pomoću neutralne osobe koja ih vodi do zajedničkog, željenog cilja. Sastoji se od započinjanja, slušanja i određivanja problema, utvrđivanja cilja, pronalaženja mogućnosti za ostvarivanje cil­ja, ostvarivanja cilja i evaluacije (3). Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi kako ispitanici doživljavaju konflikte na radnom mjestu te što sve dovodi do pojave konfliktnih situaci­ja. S obzirom na cilj, postavljene su hipoteze:

1. u radnom okruženju, gdje je nedostatna komunikacija, konflikti su češći,
2. konfliktne situacije nisu isključivo nega­tivne po zaposlenike.

**ISPITANICI I METODE**

U ovom istraživanju sudjelovalo je 410 nasumično odabranih ispitanika opće popu­lacije, broj ispitanika nije bio ograničen. 347 ispitanika na adekvatan je način ispunilo up­itnik, što čini odaziv od 84,64%. Istraživanje je bilo presječno, provodilo se od siječnja do ožujka 2018. godine te je provedeno on­line, preko aplikacija i društvenih mreža. U istraživanju je korišten upitnik, osmišljen od autora i apliciran preko Google obrasca te su rezultati obrađeni u MS Excelu i priloženi u slikovnom prikazu, u postotcima prema odgovoru ispitanika. Korištene su metode deskriptivne statistike. Na početku upitnika ispitanici su informirani o anonimnosti istraživanja te da u svakom trenutku mogu odustati od istraživanja. Rezultati su prika­zani skupno, ne individualno.

**REZULTATI**

U istraživanju je sudjelovalo 410 ispitanika opće populacije, 347 ispitanika je na adek­vatan način ispunilo upitnik. Najveći broj ispitanika bio je između 30 I 40 godina (slika 1). Od toga su 91% ženskog spola, dok je 9% ispitanika bilo muškog spola (slika 2). Najviše ispitanika (99%), radilo je na rad­nom mjestu zdravstvenog djelatnika, dok je 13% ispitanika bilo zaposleno u drugim djelatnostima (slika 3). Najveći broj ispi­tanika (91%) doživjelo je konflikt na radnom mjestu, dok 9% ispitanika odgovara da ni

kada nije imalo konflikt na radnom mjestu (slika 4). Na pitanje o učestalosti konflikata na radnom mjestu, 54% ispitanika odgovara da su na njihovom radnom mjestu konflikti učestali (slika 5). Ispitanici smatraju da su uzroci konflikata na radnom mjestu ne­dostatna komunikacija (50%), loša organi­zacija (36%) , uzroci osobne prirode (11%) (slika 6). Ispitanici smatraju da konflikti na radnom mjestu nisu uvijek negativni (74%), dok manji broj ispitanika (26%) smatra da su konflikti gotovo uvijek negativni (slika 7). Stav ispitanika je da se konflikti najbolje mogu riješiti suradnjom (57%) , te da bi se trebalo naći kompromis u konfliktnim sit­uacijama (32%) (slika 8)

**RASPRAVA**

Prema dobivenim rezultatima istraživanja, postavljene su hipoteze potvrđene. Ispitan­ici u najvećoj mjeru smatraju da su najveći uzroci konflikata na radnom mjestu loša komunikacija i loša organizacija, a manji broj ispitanika smatra da su uzroci konf­likata osobne prirode. U svom priručniku „Rješavanje konfliktnih situacija“, Šarenac i Begu (4) navode da su razlozi nastajanja konflikata sljedeći: stavovi, percepcija, potrebe, resursi, nedostatak informacija, poricanje, kontrola, nedostatna komuni­kacija, vremenska ograničenja, procedure. Grant (5) u svom radu navodi da su uzroci konflikata prema navođenju samih zapos­

*Slika 1. Dobna raspodjela ispitanika*

*Slika 2. Spolna raspodjela ispitanika*

*Slika 3. Raspodjela ispitanika prema radnom mjestu*

*Slika 4. Doživljavanje konflikata na radnom mjestu*

*Slika 5. Učestalost konflikata na radnom mjestu* World of Health | **51**

lenika šefovi koji nisu bazirani na djelat­nike, komunikacija između djelatnika, nepravde, bježanje od odgovornosti, sek­sualna diskriminacija, povlašteni položaji. Pretraživanjem literature može se zaključiti kako su konflikti i konfliktne situacije vrlo učestale na radnim mjestima. Najveći broj ispitanika smatra kako konflikti nisu uvijek negativni, te mogu doprinijeti poboljšanju odnosa, dok trećina ispitanika smatra kako su konflikti uvijek negativni. Bahtijarević (6) navodi u svom radu da konflikti imaju pozitivne i negativne učinke. Pozivni učinci su socijalne promjene, inovacije, kreativne ideje, reformiranje organizacije, osjećaj soli­darnosti i kohezija grupe. Negativni učinci su takvi da otežavaju i sprečavaju koordi­naciju te oduzimaju puno energije zaposlen­icima, također utječu negativno i na vrijeme koje se moglo provesti produktivnije. Rook (7) u svom istraživanju ukazuje da negativni događaji poput konflikata na radnom mjes­tu, imaju jači utjecaj na dobrobit pojedinca, nego pozitivni događaj. Ispitanici smatraju da se konflikti najbolje mogu riješiti surad­njom, pronalaskom kompromisa u konflik­tnoj situaciji. Mali broj ispitanika smatra da je najbolje rješenje autoritativno postavl­janje prema osobi koja je izazvala konflikt te izbjegavanje osobe koja je izazvala konf­likt. Sambol (8) u svom članku navodi da su načini rješavanja konflikata neophodni te ih je potrebno rješavati na više razina, riješiti sukob između skupina i između pojedinaca konstruktivnim suočavanjem i kontrolom. Također navodi kako je potrebno aktivno slušati, promatrati, pomagati ljudima, do­pustiti izražavanje osjećaja, pružiti zapos­lenicima mogućnost da sami riješe konf­likt. Jordan (9) prikazuje rezultate koji su kontinuirano pokazali da su pojedinci s visokom emocionalnom inteligencijom bili voljni tražiti kolaborativna rješenja u kon­fliktnoj situaciji. Najveći je broj ispitanika u dobi 30-40 godina. Rezultati pokazuju da u značajnoj mjeri u ovom istraživanju dominira ženski spol ispitanika, u svom članku Birkoff (10) navodi da spol značajno utječe na dinamiku sukoba na individualnoj i društvenoj razini; također, navodi da se na žene u esencijalnoj paradigmi gleda kao na mirotvorce zbog razvijenog majčinskog in­stinkta. Davis i sur. (11) u svom istraživanju provedenom u SAD-u testirali su spolne učinke u konfliktnom ponašanju. Ispi­tano je 2000 odraslih zaposlenih osoba. U skladu s predviđanjima proizašlim iz analize spolova, pokazalo se da će se žene upustiti u gotovo svako konstruktivno ponašanje, a muškarci vjerojatnije u aktivno destruktivno ponašanje. Najveći broj ispitanika su zdravs­tveni djelatnici, usporedna istraživanja pokazuju da je u zdravstvenim ustanovama, vjerojatnost konflikata velika, zbog velikih timova i razlika među zdravstvenim djelat­nicima. U svom istraživanju Jhen i Man­nix (12) navode da su zbog visokog stup­nja međuovisnosti, timovi u zdravstvenim ustanovama skloniji konfliktima, nego dru­ge djelatnosti. Ramsay (13) u svom članku navodi kako su sukobi česti na radnom mjestu, pogotovo u zdravstvenom sustavu, te da su mogući sukobi između zdravstvenih djelatnika i pacijenta ili obitelji pacijenta. Sukobi mogu biti u rasponu od nesuglasica do velikih kontroverzi koje mogu dovesti do parnice, ili nasilja. Sukobi štetno utječu na produktivnost, moral i njegu bolesnika. To može rezultirati visokim postotkom želje za promjenom radnog mjesta zapos­lenika i sigurno ograničiti doprinos osoblja i ometati učinkovitost. Najveći broj ispitanika navodi da je doživjelo konflikt na radnom mjestu. U svom istraživanju Jambrek i Penić (14) navode da su konflikti neizbježni, kako na radnom mjestu, tako i u svakodnevnom životu te da je nedostatak otvorene komu­nikacije jedan od najznačajnijih uzroka konflikta. Istraživanje provedeno u SAD-u pokazuje da zaposlenici u SAD-u provode oko 2,8 sati tjedno uključeni u sukobe. To iznosi oko 359 milijardi USD plaćenog sata koji je ispunjen, i fokusiran na - sukob, a ne na pozitivnu produktivnost. Brojka je ekvivalent 385 milijuna dana posla koji ide prema cilju prepirke, za razliku od toga da bude usmjeren na suradnju. Najveći broj ispitanika navodi da su konflikti na njiho­vom radnom mjestu učestali, usporedno istraživanje koje je provedeno u Nacional­nom parku Plitvička jezera, također prika­zuje veliku učestalost konflikata na radnom mjestu (14). Penney i Spector (15), navode u svom istraživanju, da su konflikti učestaliji i djeluju negativno na cijelu organizaciju ukoliko je nepoželjno ponašanje učestalo. Bruk Lee i Spector (16) u svom istraživanju navode da zaposlenici smatraju da nije samo njihovo ponašanje uzrok konflikta na rad­nom mjestu, nego i loše rješavanje konflik­tnih situacija unutar organizacije.

**ZAKLJUČAK**

Prema podacima dobivenim iz ovog istraživanja zaključuje se da je najčešći problem konfliktnih situacija na radnom mjestu nedostatna komunikacija. Ispitanici smatraju da konflikti nisu uvijek negativni te mogu doprinijeti riješavanju problema i poboljšanju organizacije rada. Emocion­alna inteligencija zaposlenika i nadređenih može uvelike utjecati na smanjenje kon­fliktnih situacija, stoga treba poraditi na istoj. Za predložiti je da se uvedu sustavi podrške djelatnicima, edukacije o konf­liktnim situacijama te menadžere koji su na rukovodećim mjestima podsjetiti na važnost upravljanja ljudskim resursima. Ljudski resursi najvažniji su resursi u svakoj organizaciji te ih je potrebno čuvati i njego­vati zdrave odnose, smanjiti broj konflikata i pomoći u rješavanju konfliktnih situacija.

Nema sukoba interesa.

*Slika 6. Uzroci konflikata na radnom mjestu*

*Slika 7. Stav o negativnosti konflikata na radnom mjestu*

*Slika 8. Stavovi o mogućnostima rješavanja konflikata na radnom mjestu* **52** | World of Health

**LITERATURA**

1. Rijavec M, Miljković D. Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002;13-15
2. Gonan- Božac M, Angeleski I. Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, Ekonomska istraživanja, 2008;21(4):45-61
3. Pečnik N. Sukobi i strategije njihova rješavanja,Ljetopis socijalnog rada,1994;1(1):59-65
4. Šarenac R, Begu B. Rješavanje konfliktnih situacija - priručnik“. Vlada Republike Crne Gore. Uprava za kadrove. Podgorica, 2006;13-14
5. Grant W. Kako pretvoriti sukobe u suradnju, MK, Zagreb, 2005;141-142
6. Bahtijarević ŠF. Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima, Računovodstvo i financije br. 5, Zagreb 1993;57
7. Rook KS. Emotional Health and Positive Versus Negative Social Exchanges: A Daily Diary Analysis, ADS 2001;5(2):86-97
8. Sambol D. Koflikti na poslu i kako ih rješavati, 2010. dostupno: https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/konflikti-na-poslu-i-kako-ih-rjesavati/429/ pristupljeno: 8. 5. 2020.
9. Jordan PJ, Troth AC. Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development. ADHR, 2002;4(1):62–79
10. Birkoff EJ. Gender, Conflict and Conflict Resolution ,preuzeto s https://www.mediate.com/articles/birkhoff.cfm#comments pristupljeno: 8. 5. 2020.
11. Davis MH, Capobianco S, Kraus LA. Gender Differences in Responding to Conflict in the Workplace: Evidence from a Large Sample of Working Adults. Sex Roles 63, 2010;500–514
12. Jehn KA, Mannix EA. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance 2001;44(2): 238-51
13. Ramsay MA. Conflict in the health care workplace. Proc (Bayl Univ Med Cent) 2001;14(2):138–139
14. Jambrek I, Penić II. 'Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća', Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 2008;29(2):1181-1206
15. Penney LM, Spector PE. Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. JOB, 2005;26:777-796.
16. Bruk-Lee V, Spector PE. The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?. JOHP, 2006;11:145-156.